

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENSINO EM CIÊNCIAS DA SAÚDE E DO MEIO  
AMBIENTE**

**ANA PAULA AMARAL DE OLIVEIRA CHAVES**

**GESTÃO *FITNESS* EM *STUDIO* DE ATENDIMENTO PERSONALIZADO: ENSINO  
E ARTESANIAS**

**VOLTA REDONDA  
2022**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENSINO EM CIÊNCIAS DA SAÚDE E DO MEIO  
AMBIENTE**

**GESTÃO *FITNESS* EM *STUDIO* DE ATENDIMENTO  
PERSONALIZADO: ENSINO E ARTESANIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Ensino em Ciências da Saúde e do Meio Ambiente do UniFOA como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre.

Mestranda:

Ana Paula Amaral de Oliveira Chaves

Orientador:

Prof. Dr. Marcelo Paraiso Alves

**VOLTA REDONDA**

**2022**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Bibliotecária: Alice Tação Wagner - CRB 7/RJ 4316

C512g Chaves, Ana Paula Amaral de Oliveira  
Gestão *fitness* em *studio* de atendimento personalizado: ensino e artesanias. / Ana Paula Amaral de Oliveira Chaves. - Volta Redonda: UniFOA, 2022. 216 p.

Orientador (a): Prof. Dr. Marcelo Paraiso Alves

Dissertação (Mestrado) – UniFOA / Mestrado Profissional em Ensino em Ciências da Saúde e do Meio Ambiente, 2022.

1. Ciências da saúde - dissertação. 2. Empreendedorismo – aluno - ensino. 4. Gestão fitness. I. Alves, Marcelo Paraiso. II. Centro Universitário de Volta Redonda. III. Título.

CDD – 610

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Aluna: Ana Paula Amaral de Oliveira Chaves

**GESTÃO FITNESS EM STUDIO DE ATENDIMENTO PERSONALIZADO:  
ENSINO E ARTESANAIS**

Orientador:

Prof. Dr. Marcelo Paraiso Alves

Banca Examinadora

*Marcelo Paraiso Alves*

---

Prof. Dr. Marcelo Paraiso Alves

*Paulo Lanes Lobato*

---

Prof. Dr. Paulo Lanes Lobato

*Ivanete da Rosa S. de Oliveira*

---

Profª. Drª. Ivanete da Rosa Silva de Oliveira

A cada passo que firmo, estou mais distante dos que desistiram e mais convicta de que a persistência é a chave dos vitoriosos.

À Ele, que é o início;

Ao meu marido: gratidão eterna. O seu silêncio tem o poder de expressar seu amor e confiança em mim. Obrigada por esperar meu tempo de maturação;

Ao meu filho que ao dizer: mamãe, você vai conseguir – me fez acreditar que isso era possível;

À minha querida mãe, que me trouxe reflexões acerca da imensidão do amor. O que uma mãe não faz por um filho?

À Ele, que é o meio;

Ao professor Silvio Villela, que me apontou o Norte, em tempo que o chão ainda não podia ser visto;

Ao estimável, Prof. Dr. Marcelo Paraíso Alves, que me sinto à vontade para simplesmente chamá-lo de: meu professor. As palavras não podem expressar minha honra por ter sido sua orientanda. Uma caminhada de aprendizado, reflexão e crescimento. Incansável, não se dá por satisfeito, até que o melhor azeite tenha sido extraído;

À Ele, que é o fim.

“Combati o bom combate, terminei a corrida,  
guardei a fé”.

2 Timóteo 4:7

## RESUMO

A proposta deste estudo teve como base o segmento de *Studio Fitness* de Atendimento Personalizado – SFAP, com foco na gestão realizada pelos(as) professores(as)/ gestores que representam esses estabelecimentos. Embora a matriz curricular do curso de Bacharelado em Educação Física contemple disciplinas como administração e organização de eventos, existe uma lacuna de maior assistência ao grupo que pretende empreender no setor. Diante desse contexto, refletimos até que ponto os referidos cursos possuem conteúdos direcionados à formação de um(a) profissional com capacidade administrativa e empreendedora. O objetivo da pesquisa foi apresentar um material pedagógico visando proporcionar saberes aos egressos, no que se refere a gestão *fitness* em *studio* de atendimento personalizado. O estudo desenvolveu-se, por intermédio da pesquisa documental, via análise da matriz curricular dos cursos de bacharelado em Educação Física das instituições públicas e privadas da região Sudeste que atendiam aos critérios de inclusão. Os cursos analisados apresentaram uma lacuna quanto às habilidades administrativas e empreendedoras que tratam da gestão no segmento de SFAP. Em seguida, foi realizada a pesquisa de campo, direcionada ao(a) Gestor(a) *Fitness* de Atendimento Personalizado – GFAP. Tal ação objetivou acessar a experiência adquirida por esse(a) profissional no decorrer de sua formação continuada. Esse movimento, possibilitou a construção de uma Sequência Didática (SD), direcionada para temática de gestão em SFAP a ser aplicado nas instituições que oferecem o referido curso. A presente pesquisa não teve pretensão de esgotar a temática, mas propor novos caminhos para construção de uma matriz curricular que esteja dentro das expectativas dos egressos que desejam empreender no setor.

**Palavras-chave:** Aluno; Empreendedorismo; Ensino; *Fitness*; Gestão.



## ABSTRACT

The proposal of this study was based on the Studio Fitness segment of Personalized Service - SFAP, focusing on the management carried out by the teachers/managers who represent these establishments. Although the curriculum of the Bachelor of Physical Education course includes subjects such as administration and organization of events, there is a lack of greater assistance to the group that intends to undertake in the sector. Given this context, we reflect to what extent these courses have content aimed at training a professional with administrative and entrepreneurial skills. The objective of the research was to present a pedagogical material aiming to provide knowledge to the graduates, regarding fitness management in a personalized service studio. The study was developed through documental research, through the analysis of the curricular matrix of the bachelor's degree courses in Physical Education of public and private institutions in the Southeast region that met the inclusion criteria. The analyzed courses showed a gap in administrative and entrepreneurial skills that deal with management in the SFAP segment. Then, the field research was carried out, directed to the Personalized Service Fitness Manager – GFAP. This action aimed to access the experience acquired by this professional during his/her continuing education. This movement made possible the construction of a Didactic Sequence (SD), directed to the theme of management in SFAP to be applied in the institutions that offer the mentioned course. The present research did not intend to exhaust the theme, but to propose new ways to build a curricular matrix that is within the expectations of graduates who wish to undertake in the sector.

**Keywords:** Entrepreneurship; Fitness; Management; Student; Teaching.

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>23</b>
2.1 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA .....	23
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA .....	23
2.3 PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	23
2.4 SUJEITOS DA PESQUISA .....	24
<b>3 FORMAÇÃO INICIAL DO BACHAREL EM EDUCAÇÃO FÍSICA: QUAL O DIÁLOGO COM A ÁREA DA GESTÃO <i>FITNESS</i>? .....</b>	<b>25</b>
<b>4 GESTÃO E EMPREENDEDORISMO NO SETOR <i>FITNESS</i> .....</b>	<b>32</b>
<b>5 COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA GESTÃO <i>FITNESS</i> – DIRETRIZES CURRICULARES E GESTÃO <i>FITNESS</i>: QUAIS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS? .....</b>	<b>35</b>
<b>6 ARTESANIA, EXPERIÊNCIAS E GESTÃO <i>FITNESS</i> .....</b>	<b>37</b>
6.1 ARTESANIA E EXPERIÊNCIAS: POR UMA SUPERAÇÃO NA DICOTOMIA TEORIA/PRÁTICA .....	37
<b>7 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA .....</b>	<b>41</b>
7.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	41
7.1.1 Pistas sobre a formação em Gestão <i>Fitness</i> : à guisa de discussão dos resultados .....	44
<b>8 PRODUTO EDUCACIONAL .....</b>	<b>57</b>
8.1 APRESENTAÇÃO .....	57
8.2 INTRODUÇÃO .....	58
8.2.1 Objetivo geral do Produto .....	59
8.2.2 Objetivos específicos do Produto .....	59
8.3 METODOLOGIA DO PRODUTO .....	59
8.3.1 Sujeitos da entrevista .....	62
8.3.2 Procedimentos éticos .....	62
8.4 PRESSUPOSTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS .....	63
8.5 ARTÍFICE E SUAS EXPERIÊNCIAS: O TRABALHO ARTESANAL E A ARTICULAÇÃO TEORIA/PRÁTICA .....	66
8.6 RESULTADOS E DISCUSSÕES DAS ENTREVISTAS .....	66

8.6.1 Gestor(a) <i>Fitness</i> : apresentação do perfil dos(as) entrevistados(as)	67
8.6.2 Questões que norteiam a construção do Modelo de Negócio	76
8.6.3 Noções contábeis como requisito primário na formação do gestor <i>fitness</i>	79
8.6.4 A importância da Gestão Operacional no sucesso de seu <i>Studio Fitness</i>	86
8.6.5 Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho: possíveis caminhos	95
8.6.6 Aspectos que envolvem a escolha dos equipamentos e acessórios <i>fitness</i>	105
8.6.7 Entre a docência e a gestão: considerações que norteiam o assunto	113
<b>9 PARECER DE UMA TRAJETÓRIA</b>	<b>117</b>
9.1 APRESENTAÇÃO DA SEQUÊNCIA DIDÁTICA	118
9.2 ARTEFATOS DO PRODUTO EDUCACIONAL	120
9.2.1 Canal no YouTube – <i>Épersonal Gestão</i>	120
9.2.2 Vídeo Dicas – Sobre os Assuntos Tratados em cada Tópico da SD	121
9.2.3 Material de Apoio Docente – Slides em Power Point	121
9.2.3 Momento <i>Épersonal Gestão</i> – Atividade Avaliativa	122
9.2.4 Relatos – Gestor(a) <i>Fitness</i>	123
<b>10 APLICAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL</b>	<b>124</b>
10.1 AULA 1	124
10.1.1 Tópico 1 – Questões que norteiam a construção do Modelo de Negócio	125
10.1.2 Tópico 2 – Noções básicas de Contabilidade	131
10.2 AULA 2	142
10.2.1 Tópico 3 – Gestão Operacional: o que você precisa saber	142
10.2.2 Tópico 4 – Relacionamento Interpessoal aplicado ao cotidiano dos(as) alunos(as) no <i>Studio Fitness</i>	150
10.3 AULA 3	159
10.3.1 Tópico 5 – Equipamentos e acessórios <i>fitness</i>	159
10.3.2 Tópico 6: Entre a Docência e a Gestão	170
<b>11 VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL</b>	<b>179</b>

<b>12 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>192</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>194</b>
<b>APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO- TCLE. 206</b>	
<b>APÊNDICE 2 – TERMO DE UTILIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E SOM .....</b>	<b>208</b>
<b>APÊNDICE 3 – Roteiro da Entrevista- GESTOR(A) <i>FITNESS</i> .....</b>	<b>209</b>
<b>APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO AVALIATIVO DO PRODUTO DE ENSINO .....</b>	<b>210</b>
<b>APÊNDICE 5 – CARTA DE ANUÊNCIA- UNIFOA.....</b>	<b>211</b>
<b>ANEXO 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....</b>	<b>212</b>
<b>ANEXO 2 – SUBMISSÃO 1º ARTIGO .....</b>	<b>215</b>
<b>ANEXO 3 – SUBMISSÃO 2º ARTIGO .....</b>	<b>216</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Apresentação das Instituições que atendem aos critérios da pesquisa ....	42
Figura 2: Tópicos da Sequência Didática .....	119
Figura 3: Layout do canal <i>Épersonal Gestão</i> na plataforma <i>Youtube</i> .....	120
Figura 4: Capas do material de apoio docente .....	122
Figura 5: Logo padrão <i>Momento Épersonal Gestão</i> .....	123
Figura 6: Tópico 1 – Aspectos Introdutórios .....	125
Figura 7: Quadro de modelo de negócio .....	127
Figura 8: Aula 1 .....	128
Figura 9: Narrativa do(a) Gestor(a) Fitness – Tópico 2 .....	134
Figura 10: Divisão do lucro .....	135
Figura 11: <i>Momento Épersonal Gestão</i> – Tópico 2 .....	136
Figura 12: Fluxo de caixa fictício.....	137
Figura 13: Resultado encontrado no fluxo de caixa .....	138
Figura 14: <i>Momento Épersonal Gestão</i> – Tópico 4 .....	154
Figura 15: Índice de <i>Turnover</i> .....	164
Figura 16: <i>Momento Épersonal Gestão</i> – Tópico 5 .....	166
Figura 17: Esteira ergométrica .....	166
Figura 18: Equipamento completo de supino .....	168
Figura 19: Narrativa do(a) Gestor(a) <i>Fitness</i> – Tópico 6 .....	171
Figura 20: <i>Momento Épersonal Gestão</i> – Tópico 6 .....	175

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Instituições públicas e privadas da região Sudeste.....	41
Quadro 2: Disciplinas cujo conteúdo remetem a gestão .....	42
Quadro 3: Mapeamento dos principais SFAP em Volta Redonda/RJ .....	61
Quadro 4: <i>Studios Fitness</i> /Gestores(as) participantes da pesquisa .....	62
Quadro 5: Classes sociais e renda familiar .....	67
Quadro 6: Características dos(as) gestores(as) investigados(as) no estudo .....	68
Quadro 7: Modelo de Negócio de um SFAP baseado em <i>Business Model Canvas</i> . 78	

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAD	Associação Brasileira de Academias
CAFT	Centro de Avaliação Física e Treinamento
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CFE	Conselho Federal de Educação
CNE	Conselho nacional da Educação
CONFEF	Conselho Federal de Educação Física
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
CREF	Conselho Regional de Educação Física
CREF1	Conselho Regional de Educação Física - 1a Região
DCNEF	Diretriz Curricular Nacional da Educação Física
ENEFD	Escola Nacional de Educação Física e Desporto
GFAP	Gestor <i>Fitness</i> de Atendimento Personalizado
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IES	Instituições de Ensino Superior
IHRSA	<i>International Health, Racquet &amp; Sportsclub Association</i> (Associação Internacional de Fomento ao Universo de Saúde e Exercícios)
PFC	Princípio Fundamental de Contabilidade
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SFAP	<i>Studio Fitness</i> de Atendimento Personalizado
TCE	Tribunal de Contas do Estado
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UniFOA	Centro Universitário de Volta Redonda

## APRESENTAÇÃO

No ano de 1997, finalizei a graduação em Educação Física pelo UniFOA. Em seguida ingressei na UFRRJ e nesta universidade fiz minha especialização em *Performance Humana em Academia de Ginástica*, concluída no ano de 2000. Ao longo desse período trouxe comigo experiências na área de musculação e *Personal Training*.

Em 2006, no Rio de Janeiro, fui estagiária no *CAFT- Centro de Avaliação Física e Treinamento*, onde tive oportunidade de atuar diretamente com avaliação física nas principais Academias de Ginástica e *Studios de Personal Training* da cidade.

O despertar para o desenvolvimento da presente pesquisa aconteceu, no momento que decidi investir em meu próprio negócio no setor *fitness*, abrindo um *Studio de Personal Training* no ano de 2009. Nesta ocasião, idealizei, montei e administrei o *Studio Épersonal*, na cidade de Volta Redonda.

Desde então, passei a vivenciar o cotidiano da *Gestão Fitness* e, em decorrência, o enfrentamento dos problemas específicos de uma empresa nessa área.

Outrossim, ingressar na referida área – gestão – me permitiu descobrir que não bastava o conhecimento técnico adquirido ao longo de anos de estudo na graduação, muito menos as minhas vivências na área do *Fitness*, mas da necessidade de me aprofundar em conceitos de gestão, empreendedorismo e administração.

Da história de inúmeras dificuldades encontradas, desde os trâmites burocráticos de abertura de uma empresa, a escolha dos equipamentos, solicitação de linha de crédito, do aprendizado com os mais variados perfis de clientes e funcionários, até os erros e acertos cometidos ao longo dessa trajetória, me fez amadurecer neste segmento.

A partir desse novo ciclo em minha vida, precisei investir em consultorias, *coaching* e cursos que me dessem suporte e capacitação para atuar neste mercado tão competitivo.

Considerando o caminho formativo supramencionado, sem que percebesse, ao longo desses anos, havia mergulhado em estudos e leituras que reduziram o meu olhar para uma perspectiva capitalista: o lucro como objetivo principal da existência da empresa.

Como em qualquer negócio, a existência da concorrência é normal e te leva a refletir em possíveis ações que tornem o produto ou serviço mais atrativo e diferenciado.

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), as empresas, para vencerem no futuro, devem parar de concorrer umas com as outras. A única forma de vencer a concorrência é deixar de tentar vencer a concorrência.

Seguindo essa lógica, notei que precisava direcionar minha visão para fazer o negócio se profissionalizar e diferenciar no mercado. Cumprimento de metas, treinamentos sistemáticos, relatórios mensais, pesquisas de viabilidade se tornou parte de minha rotina.

Toda empresa precisa cultivar um conceito de mudança contínua, porém cabe ao gestor definir as direções a seguir para que o processo ocorra de modo cuidadoso e gradual.

Nesta linha de pensamento, Chiavenato (2004) defende que o processo de mudança ocorre em um campo dinâmico de forças que atuam em dois sentidos. De um lado, existem forças positivas que agem como apoio e suporte à mudança, e, de outro, forças negativas que agem como oposição, ou seja, resistência à mudança. Sendo assim, presume-se então que se as forças positivas superarem as forças negativas, ocorre êxito na tentativa de mudança.

Foi então que encomendei um estudo de viabilidade sobre o novo método de treinamento que a empresa desejava implantar. Este estudo apontou que sua implantação seria um sucesso, o que me levou a concluir que não haveria resistência interna ao processo de mudança.

Seguimos todos os protocolos descritos para o processo acontecer de modo seguro e gradual, mas um ponto passou despercebido. Na ocasião não parecia ser tão relevante, porém no futuro se mostrou decisivo para o resultado obtido nessa transição interna: a visão do(a) aluno(a).

Afinal, era necessário um estudo aprofundado sobre as expectativas do(a) aluno(a) quanto às mudanças que estavam por vir.

O método não foi bem aceito, o que resultou em inúmeros cancelamentos de matrículas, desistências, além da resistência natural dos que ficaram. A empresa foi vendida em novembro de 2019 depois de muita dedicação e questionamentos: Por que, apesar dos estudos apontarem para viabilidade do negócio, não obtivemos êxito?



Se a mudança é inevitável e deve fazer parte da vivência empreendedora, onde falhamos neste processo?

Parece que o resultado negativo não foi fruto do método implantado, mas o modo como a transição foi realizada. São detalhes que passaram despercebidos na ocasião, mas que fazem toda diferença no resultado final, de modo que a mudança ocorreu apenas de um lado.

Para Ries (2019), a empresa moderna é aquela em que todo funcionário tem a oportunidade de ser um empreendedor, respeitando a visão dos seus funcionários, suas ideias.

Logo, a equipe precisa estar em total conformidade com a visão e missão, para que a transição seja harmoniosa e de fato atenda às expectativas das pessoas que frequentam o local.

Dessa forma, o intuito de pesquisar sobre gestão *fitness* veio da necessidade de descobrir onde esse e outros conhecimentos que remetam a este assunto, estão inseridos na formação do(a) estudante do curso de bacharelado em Educação Física. Os saberes que permitem não só o sucesso, mas também as tomadas de ações diante do fracasso, cabe perguntar: até que ponto são oferecidos nos cursos de bacharelado, os conhecimentos necessários a Gestão *Fitness*? Se existem, onde estão? Como podemos potencializar a formação dos profissionais que atuam na área da Gestão *Fitness* de modo a prepará-los(as) para o mercado de trabalho?

Assim, emerge a proposição desse estudo, como um conteúdo direcionado aos (às) profissionais que desejam empreender no segmento de Gestão *Fitness* em *Studio* de Atendimento Personalizado, propondo reflexões em torno do trabalho que valorize as relações humanas em detrimento ao viés que prioriza apenas os benefícios fundamentados na relação consumo/lucro.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil é o segundo no mundo em números de centros *fitness* com 34,5 mil estabelecimentos, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, e o 4º do mundo em número de praticantes de atividade física (CALESCO; BOTH, 2020).

Vale lembrar que a área sofreu impacto da crise sanitária e econômica desencadeada pela pandemia de Covid-19, portanto, a realidade quanto aos dados de 2020 foi de queda nesses números. Uma estimativa inicial da *startup* de gestão de *fitness Tecnofit*<sup>1</sup> constatou que 65% dos(as) alunos(as) pararam de treinar durante os primeiros meses de pandemia no país. Entretanto, o mercado *fitness* sinalizou uma recuperação rápida, pois 88% das assinaturas dos desistentes foram reativadas logo que as academias reabriram, em agosto de 2020 (FIA, 2021).

De acordo com os dados da última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), 62,1% dos(as) brasileiros(as) acima de 15 anos, não praticaram nenhum tipo de esporte ou exercício físico em 2015. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), um quarto dos adultos do mundo – número que chega a 1.4 bilhões de pessoas – não praticam exercícios como deveriam. O número de crianças com sobrepeso com menos de cinco anos também é alarmante: mais de 41 milhões de acordo com a OMS em 2016.

Apesar dos dados serem significativos, segundo a Fia (2021), a fatia da população brasileira que utiliza as academias e centros esportivos não passa dos 5%, o que dá uma ideia sobre o potencial de crescimento do setor *fitness* no país.

Segundo Lima *et al* (2018), a prática de exercício físico monitorado pelas academias está em evolução, aumentando o número de adeptos que estão cada vez mais exigentes e em busca de qualidade nos serviços prestados pelas instituições.

Entretanto, a profissionalização qualificada passa a ser um dos requisitos fundamentais para um negócio ser tornar promissor. Com essa evolução, alguns métodos e atividades que devem ser utilizadas por aqueles que dirigem esses negócios são fundamentais para o sucesso e o alcance dos objetivos esperados pelos(as) interessados(as) (LIMA *et al*, 2018).

---

<sup>1</sup>Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.tecnofit.com.br/>>.

Segundo Santana *et al* (2012), no Brasil mais de 90% de todos os gestores *fitness* apresentam ensino superior completo na área da Educação Física e apenas 14% são portadores de especialização em temas que tratam da administração e empreendedorismo. De acordo com Gomes, Sarmiento e Mulatinho (2014), as academias vêm se especializando a cada dia e tornando esse segmento cada vez mais profissional. Assim, esses estabelecimentos se preparam para o mercado, mantendo-se atualizados e bem estruturados sobre os fatores organizacionais em relação à gestão da empresa.

Como vimos, os dados que remetem ao mercado de academias no Brasil são bastante expressivos, mesmo após a pandemia da Covid-19. Nesse contexto, apresentamos a proposta deste estudo, tendo como base o segmento de *Studio<sup>2</sup> Fitness* de Atendimento Personalizado – SFAP –, com foco na gestão realizada pelos(as) professores(as)/gestores(as) que representam esses estabelecimentos.

Na visão de Luiz Antônio Domingues Filho<sup>3</sup>, é considerado *studio de Personal Training* o empreendimento onde um ou mais profissionais de Educação Física, registrados no Conselho Regional de Educação Física (CREF), atendam individualmente ou em pequenos grupos de clientes, com perfis semelhantes, em horários preestabelecidos (DOMINGUES FILHO, 2017).

Ainda segundo Domingues Filho (2017), trata-se de um espaço pequeno e confortável, dotado de equipamentos e acessórios específicos para a prática de exercícios físicos, onde diferentes pessoas, que se exercitem por razões diferentes, se sintam assistidas adequadamente em obter resultados necessários e desejados à qualidade de vida, à estética, à saúde e ao bem-estar.

Sobre a nomenclatura *gestão*, termo que abordaremos ao longo de toda dissertação, é a ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares; administração. Também a função ou exercício da pessoa responsável pela administração; gerência (HOUAISS, 2021).

---

<sup>2</sup> Optamos por utilizar a palavra “*studio*” a “estúdio” visto que muitos termos dentro do segmento são falados e conhecidos na língua inglesa, assim como: *personal training*, *personal trainer*, *low-cost*, *fitness* e outros. A própria entidade que representa o setor é assim denominada Sociedade Brasileira de *Personal Training* e utiliza o termo *studio fitness* para descrever esse modelo de negócio.

<sup>3</sup> Mestre em Educação Física na área de performance humana pela Universidade Metodista de Piracicaba, especializado em Administração, Engenharia e Marketing Desportivo pela Universidade Gama Filho/RJ, formado em Educação Física pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. É diretor do In Forma: Centro de Atividade Corporal – Santos /SP. Eleito melhor *Personal Training* em 2012 pela Sociedade Brasileira de *Personal Training* – SBPT.

Segundo a Lei Federal nº 9.696, de 1º de setembro de 1998, compete ao Profissional de Educação Física coordenar, planejar, programar, supervisionar, dinamizar, dirigir, organizar, avaliar e executar trabalhos, programas, planos e projetos, bem como prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria, realizar treinamentos especializados, participar de equipes multidisciplinares e interdisciplinares e elaborar informes técnicos, científicos e pedagógicos, todos nas áreas de atividades físicas, do esporte e do lazer (BRASIL, 1998).

Embora a matriz curricular do curso de Bacharelado em Educação Física contemple disciplinas como administração e organização de eventos em atividades físicas, conforme dispõe a Resolução nº 255/2013 do CONFEF – Conselho Federal de Educação Física, existe ainda uma lacuna de maior assistência ao grupo que pretende empreender no seguimento de SFAP.

Segundo o Relatório da Sociedade Brasileira de *Personal Trainer*, apresentado por seu presidente, Marcos Tadeu; enquanto as academias tradicionais cresceram cerca de 25% e as chamadas *low-cost*<sup>4</sup> cresceram 140%, os *Studios Fitness* de Atendimento Personalizado, tiveram um aumento de 405%.

Diante desse contexto, surgem as seguintes reflexões: Até que ponto os cursos de Educação Física possuem disciplinas e conteúdos direcionados à formação de um profissional com capacidade administrativa e empreendedora? A matriz curricular abrange as temáticas que tratam da Gestão *Fitness* em *Studio* de Atendimento Personalizado? O curso de bacharelado é capaz de formar seus egressos para atuar na área da Gestão *Fitness*?

Há uma necessidade de um referencial que descreva com mais detalhes o cotidiano desse segmento, informações que aproxime o(a) estudante ao mercado o qual ele(a) pretende ingressar e que sirva de parâmetro para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Neste contexto, trouxemos à tona o sujeito ativo desse cenário – o Gestor *Fitness* de Atendimento Personalizado – GFAP; fazendo uma analogia sobre a visão do Artífice de *Richard Sennett*. O autor defende o conceito de que fazer é pensar, sobretudo que existe uma relação focal entre a mão e a cabeça, onde “todo bom

---

<sup>4</sup> *Low-cost* é um modelo de **academia** planejada para os alunos praticarem um treino livre. Essas academias tem como premissa: amplo espaço, grande quantidade de equipamentos, aulas mais “livres” de supervisão.

artífice sustenta um diálogo entre práticas concretas e ideias” (...) (SENNETT, 2009, p. 20).

Considerando a especificidade dessa investigação, o estudo desenvolveu-se por intermédio das seguintes ações: primeiro, a pesquisa documental via análise da matriz curricular dos cursos de bacharelado em Educação Física a nível Regional<sup>5</sup>. A referida ação pretendeu investigar se os cursos de Educação Física possuem disciplinas e/ou conteúdos que se articulam a gestão de *Studio Fitness* de Atendimento Personalizado – SFAP. Em seguida, a pesquisa de campo de cunho qualitativo, direcionada ao Gestor(a) *Fitness* de Atendimento Personalizado – GFAP. Tal ação objetivou acessar a experiência adquirida por esses(as) professores(as) – gestores(as) – no decorrer de sua formação continuada.

Essas ações nos ajudaram a apontar as lacunas na matriz curricular do referido curso, ademais, o compartilhamento das experiências adquiridas pelos GFAP, trouxe relevância na elaboração de um material didático voltado à gestão *fitness*. Os dados produzidos nessa ação (entrevista), subsidiou o desenvolvimento da Sequência Didática (SD) – ensino da Gestão *Fitness* em *Studio* de Atendimento Personalizado, direcionado aos discentes do curso de bacharelado em Educação Física.

No intuito de propor uma sequência lógica no presente trabalho, o desenvolvimento foi traçado em duas etapas:

Na primeira etapa, apresentamos a Metodologia, que se refere ao estudo da pesquisa documental; em seguida, contextualizamos o assunto, por meio de uma revisão teórica dos principais conceitos que envolvem as diretrizes curriculares com a temática de gestão e sua relação com as experiências evocadas por Sennett (2009). Por fim, apresentamos a discussão dos resultados obtidos, fruto do estudo supramencionado.

Na segunda etapa, descrevemos a Metodologia do Produto, bem como apresentamos os resultados encontrados, oriundos da realização da pesquisa de campo com os GFAP. O conteúdo obtido das entrevistas elencou, por sua vez, o tópico seguinte, que trata da elaboração do produto educacional – Sequência Didática (SD), com ênfase no ensino da Gestão *Fitness* em *Studio* de Atendimento Personalizado – a ser utilizado pelos egressos, motivo desse estudo.

---

<sup>5</sup> A região nesse estudo compreendeu 8 Universidades públicas da Região Sudeste e 5 Centros Universitários da Região do Médio Paraíba no Estado do Rio de Janeiro, totalizando 13 instituições.

A proposta de se repensar criticamente o processo de formação, visa proporcionar um maior preparo dos egressos ao mercado de trabalho. Acreditamos que pesquisas desta natureza podem reestruturar os cursos de acordo com o objetivo profissional dos(as) estudantes, adequando seus interesses com as demandas que surgem no decorrer de sua formação.

Em resumo, o desenvolvimento do Produto Educacional – Sequência Didática, proposto nessa dissertação, emergiu de dois movimentos que são complementares: (1) da investigação da matriz curricular dos cursos de Bacharelado em Educação Física e, em decorrência, do estudo das ementas das disciplinas e conteúdos direcionados à formação de um profissional para atuar na *Gestão Fitness*; (2) das entrevistas realizadas com o GFAP.

Nesse sentido, o objetivo geral da dissertação foi identificar as lacunas de conteúdos direcionado a tratar a temática de gestão *fitness* em *studio* de atendimento personalizado, que somados às experiências dos(as) gestores(as) *fitness*; produzir um material pedagógico – Sequência Didática, visando proporcionar saberes outros aos(às) egressos(as), principalmente àqueles(as) que pretendem empreender neste setor.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 2.1 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

Analisar a matriz curricular de cursos de Bacharelado em Educação Física a nível Regional, a fim de encontrar indícios de como essa temática é tratada nos referidos cursos.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

- a) Fazer o levantamento geral das instituições de ensino que fazem parte do referido recorte de pesquisa – instituições públicas que oferecem o curso presencial de bacharelado em Educação Física, na região Sudeste e privadas na região do Médio Paraíba<sup>6</sup> no Estado do Rio de Janeiro;
- b) Investigar os cursos que possuem conteúdos vinculados a gestão em sua matriz curricular;
- c) Analisar seus respectivos projetos pedagógicos, bem como as ementas das disciplinas que remetem o conteúdo à temática de gestão.

### 2.3 PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O presente estudo se caracteriza a partir de uma perspectiva qualitativa de cunho descritivo, desenvolvida por meio de análise documental da matriz curricular feita por pesquisa nos sites das instituições para obtenção da ementa das disciplinas que remetam à Gestão e seus respectivos projetos pedagógicos. A justificativa por esse percurso metodológico emerge da possibilidade de organização das informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta.

Na posse das ementas e projetos pedagógicos dos cursos atendentes aos critérios de inclusão, fizemos uma discussão conforme as recomendações de Rodrigues (2005), que remete a um estudo sobre a visão de Ginzburg (1989), no que

---

<sup>6</sup> Região do Médio Paraíba compreende as cidades de Barra do Piraí, Barra Mansa, Itatiaia, Pinheiral, Piraí, Porto Real, Quatis, Resende, Rio Claro, Valença, Vassouras, Volta Redonda. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>

se refere às técnicas de investigação de documentos a partir do que ele denomina “Paradigma Indiciário”.

Para Rodrigues (2005, p. 10), o historiador chama a atenção para o caráter artesanal do ofício do(a) pesquisador(a), que segundo ele é “possuidor de um saber erudito, especializado, um olhar treinado que domina uma técnica, examina a realidade com método e tem o compromisso com a averiguação”.

Logo, o caminho percorrido para análise do conteúdo obtido se deu por intermédio de um método centrado no detalhe, nos dados marginais, nos resíduos tomados enquanto pistas, indícios, sinais, vestígios ou sintoma (GINZBURG, 1989). Na visão de Ginzburg (1989, p. 177), se a realidade se mostra opaca, existem zonas que podem ser acessadas e decifradas: “(...) essa ideia, que constitui o ponto essencial do paradigma indiciário ou semiótico (...)”

Desse modo, Gomes (2017) propõe articular um método de conhecimento cuja centralidade está na observação do pormenor que pode ser revelado, mais do que apenas uma dedução sobre algum aspecto investigativo, que no caso desse estudo assume a forma de indícios sobre conteúdos relacionados a *Gestão Fitness*.

## 2.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Os instrumentos utilizados foram a análise das ementas das disciplinas que remetem à temática da gestão nas instituições que oferecem cursos presenciais: (1) públicas da região sudeste, (2) centros universitários privados, da região do Médio Paraíba-RJ.

Primeiramente, foi feito um levantamento de quais eram as universidades públicas que ofereciam curso presencial de Bacharelado em Educação Física na região Sudeste, e os Centros Universitário Privados que ofereciam curso presencial de Bacharelado em Educação Física na Região do Médio Paraíba, no Estado do Rio de Janeiro.

Com finalidade de fazer o refinamento da pesquisa, foram mantidas para efeito de análise curricular, somente as Instituições que tinham em sua matriz curricular, disciplinas que remetiam à temática de Gestão.



### 3 FORMAÇÃO INICIAL DO BACHAREL EM EDUCAÇÃO FÍSICA: QUAL O DIÁLOGO COM A ÁREA DA GESTÃO *FITNESS*?

Ao iniciarmos o movimento de compreensão do cenário atual no campo do bacharelado em Educação Física, fomos remetidos a entender o processo histórico das práticas corporais no Brasil e respectivamente, ao modo como o processo de formação do profissional de Educação Física foi sendo desenvolvido.

Na direção de compreender a identidade da Educação Física, Silva e Bedoya (2015), indicam quatro grandes influências que foram adotadas: o modelo alemão que visa as ciências do esporte; o modelo francês, que defende a praxiologia motriz; o modelo socialista, que apoia a cultura física; e o modelo norte-americano, que compreende as tendências do *fitness* e do alto rendimento.

O caminho, se deu primariamente pelas atividades ginásticas aplicadas no ambiente escolar. Neste domínio, os exercícios físicos tinham como base os jogos, ginástica, dança, equitação no formato de métodos ginásticos originados da Europa no final do século XVIII e início do século XIX (RAMALHO; CARDOSO, 2020).

Para Souza Neto *et al* (2004), entre 1824 e 1931, o desenvolvimento das práticas corporais esteve voltado para os colonos alemães, tendo como referência o condicionamento físico, conforme apresentamos abaixo:

(...) à defesa pessoal, aos jogos e esportes dentro do âmbito militar, médico e social. Nesse período, surgiram as primeiras tentativas de formação profissional sistematizada, identificada no trabalho desenvolvido pelos mestres de armas, instrutores, treinadores (...) (SOUZA NETO *et al*, 2004, p. 115).

O primeiro programa de um curso de Educação Física de que se têm notícia é o do curso da Escola de Educação Física do Estado de São Paulo, criado em 1931, mas que só começou a funcionar em 1934 (SOUZA NETO *et al*, 2004).

De acordo com Silva e Bedoya (2015), a história da formação profissional em Educação Física no Brasil indica que os primeiros cursos surgiram a partir das escolas militares, por volta de 1934. Segundo os autores, nesse primeiro programa de formação, o título conferido era de instrutor(a) de ginástica e professor(a) de Educação Física, com dois anos de duração de curso para o segundo título citado. Até então, os militares, ainda que sem formação específica, eram os responsáveis por ministrar as aulas da disciplina. No ano de 1937, a Constituição Brasileira tornou a Educação

Física obrigatória nas escolas e, nesse período, iniciaram-se as discussões para a criação de um currículo mínimo para a formação profissional e sua regulamentação (SILVA, BEDOYA, 2015).

Essas conquistas deram-se a partir de 1939, por meio do Decreto-lei n. 1.212 que criou a Escola Nacional de Educação Física e Desportos e estabeleceu as diretrizes para a formação profissional. Entretanto, para além do discurso de determinado grupo, tem início um processo de organização e regulamentação que irá contribuir para a constituição do campo da Educação Física, pois se organizou e se regulamentou a profissão entre leigos e não-leigos na constituição do seu campo (SOUZA NETO *et al*, 2004, p. 4).

Desse modo, apenas em 1939, com o Decreto-lei nº 1.212 (BRASIL, 1939), iniciou-se em nível superior, a formação do professor de Educação Física, por meio de um corpo docente constituído, além dos militares; por médicos e esportistas renomados. De acordo com Rossi (2008), nesta ocasião, foram nomeados os primeiros professores da Escola Nacional de Educação Física e Desporto (ENEFD) da Universidade do Brasil - Atual Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

[...] O Decreto-Lei de nº 1.212 em 1939, trouxe diretrizes iniciais para essa escola de formação, como a descrição de quais cursos poderiam ser oferecidos, eram eles: curso superior de Educação Física; curso normal de Educação Física; curso de técnica desportiva; curso de treinamento e massagem; curso de medicina da Educação Física e dos desportos (RAMALHO; CARDOSO, 2020, p. 8).

Desse modo, o documento supramencionado já apresentava indícios de uma possível distinção na formação do egresso em Educação Física, o que na atualidade se caracteriza nos cursos de Licenciatura e Bacharelado, visto que, segundo ressalta Souza Neto *et al* (2004), o processo objetivou a formação profissional em duas vertentes: Instrutor(a) de Ginástica e o Professor(a) de Educação Física.

Entre 1945 e 1968, esse assunto ganhou atenção especial, o que se pode observar na Lei nº 4.024 de 1961, a Lei de Diretrizes e Bases – LDB (BRASIL, 1961). A partir de então, a formação de professor na referida área, passou a exigir um currículo mínimo e um núcleo de matérias que procurasse garantir formação cultural e profissional adequadas. Outra exigência que os cursos deveriam atender, era a de um percentual de 1/8 da carga horária do curso para a formação pedagógica, visando fortalecer a formação do(a) professor(a) e fazer dele(a) um(a) educador(a) (SOUZA NETO *et al*, 2004).

Assim, no que pese a introdução da temática considerada nesse estudo - o conteúdo de Gestão – surge com a aprovação da Resolução nº 03/1987, do Conselho Federal de Educação (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; CFE, 1987), a figura do bacharel em Educação Física, diferenciando-se da formação generalista viabilizada pela figura do licenciado pleno, e concede a abertura para a inserção de tal disciplina (FREITAS; COELHO, 2019).

(...) Art. 2º - Os currículos plenos dos cursos de graduação em Educação Física **serão elaborados pelas instituições de ensino superior**, objetivando: a) possibilitar a aquisição integrada de conhecimentos e técnicas que permitam uma atuação nos campos da Educação Escolar (pré-escolar, 1º, 2º e 3º graus) e **Não-Escolar (academias, clubes, centros comunitários, condomínios, etc.)** (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; CFE, 1987, p 1). **Grifos nossos.** [sic]

Essa nova proposta, segundo Souza Neto *et al* (2004) conferiu aos currículos a flexibilidade reclamada durante a vigência da resolução CFE n. 69/69 (currículo mínimo) e transferiu a responsabilidade do Conselho Federal de Educação (CFE) para as Instituições de Ensino Superior (IES) na elaboração da estrutura curricular.

Diante desse cenário, diversos debates contribuíram para a construção da estrutura curricular dos cursos de graduação em virtude dessa divisão entre licenciatura e bacharelado onde se defendia a formação do professor generalista. A sua análise é feita sob o ponto de vista da profissão e não da necessidade de se ter um núcleo de conhecimento específico.

O professor generalista é compreendido como o profissional formado sob uma perspectiva humanística, com licenciatura plena em Educação Física, podendo atuar tanto em sistemas educacionais formais quanto em não-formais. Já o professor especialista é entendido como o habilitado, o bacharel, aquele que escolheu um ramo particular da Educação Física (desporto, dança, recreação etc.) para se especializar, dentro de um conceito de formação pragmático e técnico (SOUZA NETO *et al*, 2004).

No entanto, resultante dessa nova ordenação, muitos dos currículos, que tinham como proposta o bacharelado e a licenciatura, acabavam dispondo de uma formação de dois em um, resultando basicamente numa espécie de licenciatura ampliada, porém, conferindo os dois títulos em formação concomitante dentro das 2.880 horas estabelecidas pelo Conselho Federal de Educação (MALCHESKI, 2017).

Nesse desfecho, conforme expõe Souza Neto *et al* (2004), a defesa pela diferenciação entre bacharelado e licenciatura passa pelo entendimento de que ela

deveria proporcionar um adequado instrumento de operacionalização, desde que não se deixasse levar pelo imediatismo do mercado de trabalho e pelo corporativismo.

Conforme descrevem Quelhas e Nozaki (2006), desde a década de 1980, no cenário mundial, com o advento das políticas de desobrigação do Estado na gerência das conquistas sociais, bem como o início da flexibilização das relações de trabalho que trouxeram duras penas para a classe trabalhadora, que é possível perceber, na Educação Física brasileira, um reordenamento no trabalho do professor. Segundo relatam os autores, no cenário norte-americano e também brasileiro, proliferavam as academias de ginástica enquanto fenômeno caracterizador do empenho da iniciativa privada em gerir algo que deveria ser função do Estado, ou seja, a manutenção e promoção da saúde.

Atentos a este movimento, tomaram o cenário da Educação Física brasileira os grupos privados que foram seduzidos pela possibilidade da ocupação do assim denominado mercado das atividades físicas. Em confronto a eles, situavam-se os setores que defendiam a Educação Física enquanto uma produção histórica da humanidade que deveria ser socializada a todas as camadas da sociedade (QUELHAS NOZAKI, 2006).

A fragmentação em duas habilitações, na visão de Quelhas e Nokaki (2006), pressupunha a não consideração do objeto epistêmico da área em detrimento da centralidade do mercado de trabalho enquanto epicentro das discussões sobre a formação profissional.

No Brasil, a Educação Física foi regulamentada pela Lei nº 9.696, de 1º de setembro de 1998 (BRASIL, 1998), que criou o profissional de Educação Física, bem como os conselhos de classe (CONFED – Conselho Federal de Educação Física com atuação em nível nacional e os CREF's – Conselhos Regionais de Educação Física com atuação nos estados ou regiões geográficas do país). Desde sua origem, conforme relatam Silva e Bedoya (2015), desenvolveram-se várias tensões entre o sistema CONFED/CREF, entidades de pesquisa e universidades. Muitos desses conflitos se deram em torno da formação nas licenciaturas e bacharelados, bem como nos diferentes campos de intervenção profissional. Atualmente existe uma polêmica significativa sobre a intervenção profissional em espaços não escolares, sobremaneira as academias de ginástica.

A partir de 1999, e concomitantemente à confirmação do Brasil como sede de megaeventos esportivos – surgiram cursos específicos de formação, em nível

tecnológico, em gestão do esporte (CÁRDENAS, 2013). Em seguida, o processo de separação das formações do curso de Educação Física culminou com resoluções do Conselho Nacional de Educação Física.

[...] Em 2001-2002, o Conselho Nacional de Educação completou esta separação, não só exigindo um projeto pedagógico específico para o curso de licenciatura como definindo um perfil profissional e um espaço exclusivo para ele no mercado de trabalho. Em 2004, por sua vez, a Resolução CNE 07/04 definiu novas diretrizes para o curso de bacharelado, insistindo nas competências necessárias para exercer a profissão (PRONI, 2010, p. 2).

No entanto, após muitas reuniões e discussões, em 2004, foram estabelecidas a resolução CNE/CES Nº 7 de 31 de março de 2004 e o Parecer CNE/CES Nº 58 de 18 de fevereiro de 2004, que juntos fundamentam as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Educação Física, em nível superior de graduação plena. Tais diretrizes definem que

(...) à Educação Física uma área de conhecimento e de intervenção acadêmico profissional que tem como objeto de estudo e de aplicação o movimento humano, com foco nas diferentes formas e modalidades do exercício físico, da ginástica, do jogo, do esporte, da luta/arte marcial, da dança, nas perspectivas da prevenção de problemas de agravo da saúde, promoção, proteção e reabilitação da saúde, da formação cultural, da educação e da reeducação motora, do rendimento físico esportivo, do lazer, **da gestão de empreendimentos relacionados às atividades físicas, recreativas e esportivas**, além de outros campos que oportunizem ou venham a oportunizar a prática de atividades físicas, recreativas e esportivas (CNE, 2004, p.01). **Grifo nosso.**

E para tanto, apresenta em seu art. 4º que o curso de graduação em Educação Física deverá assegurar “uma formação generalista, humanista e crítica, qualificadora da intervenção acadêmico-profissional, fundamentada no rigor científico, na reflexão filosófica e na conduta ética” (CNE, 2004).

Em estudo realizado no ano de 2015, Silva e Bedoya (2015), com dados coletados em março do mesmo ano, apontam a existência de 1452 cursos de Educação Física, os quais são ministrados por 1019 instituições de ensino superior, indicando um significativo crescimento da formação profissional e do campo acadêmico como um todo no país. Considerando a pesquisa anterior, realizada pelos mesmos autores, houve um aumento de 45,93% no total de cursos entre 2009 e 2014. Em outras palavras, podemos observar um incremento significativo do número de cursos de Educação Física em aproximadamente cinco anos. Dentro da modalidade

presencial, a maioria das instituições (526) oferece cursos de licenciatura em Educação Física e outras (438) oferecem cursos de bacharelado (SILVA; BEDOYA, 2015).

Apesar de todas as discussões que envolvem a fragmentação do curso de Educação Física, parece não haver, ainda, um desfecho definido sobre o assunto. Enquanto sua identidade vai sendo construída, nota-se que ainda há uma tendência de uma longa caminhada pela frente.

Ainda a esse respeito, destaca-se que, de uma forma geral, são nos cursos de bacharelado que têm aparecido termos que indicam uma especialização na formação, especialmente no que concerne ao lazer e ao esporte. Isso pode indicar uma maior flexibilização nos objetivos, no currículo e nos tipos de trabalhos oriundos dessa habilitação, impactando também as discussões sobre a identidade do campo e, num futuro próximo, talvez em questões trabalhistas, tendo em vista os debates e decisões recentes em torno da atuação profissional (SILVA, BEDOYA, 2015, p. 65).

Dentro desse cenário vimos ao longo dos anos, o crescimento do setor que visa o cuidado geral com o corpo, sobretudo pela escolha de ambientes onde o atendimento seja mais direcionado e personalizado. De acordo com Silva (2018), uma pesquisa realizada em 2017, com 114.455 profissionais da área *fitness* de quase todos os países do mundo, incluindo o Brasil, mostrou as 40 tendências do setor para 2018, e identificou-se que o treinamento personalizado estava em oitavo lugar.

Sobre os aspectos curriculares, destacamos, como exemplo, uma análise documental de currículos e ementas das disciplinas relacionadas à gestão, dos cursos de bacharelado no Estado de Santa Catarina. Observou-se que a formação oferecida nos referidos cursos – no que se relaciona à temática da gestão – é explorada de maneira variada e heterogênea, sem um direcionamento específico (CÁRDENAS; FEUERSCHÜTTE, 2014).

De acordo com os resultados obtidos pela pesquisa, os autores concluem que existe uma ampla variedade de configurações curriculares nos cursos investigados, no que tange à quantidade de disciplinas que são oferecidas durante a formação. Essa variedade é, também, observada nas terminologias utilizadas para nomear as disciplinas. Os próprios temas/assuntos que são tratados por várias disciplinas em alguns cursos, são abordados, por vezes, em uma única disciplina em outras instituições de ensino, o que demonstra a heterogeneidade do processo formativo na Educação Física (CÁRDENAS; FEUERSCHÜTTE, 2014).

É válido destacar que tal conclusão não necessariamente condiz com a realidade nacional dos cursos de formação, e sim com análise realizada sob o conjunto das respectivas instituições de ensino que fizeram parte do recorte desse estudo. Contudo, a análise documental realizada na região sudeste, para produção de nossa pesquisa, identificou uma visão generalista e superficial quanto ao tratamento dado à referida temática. Assim, nota-se a lacuna encontrada nos referidos cursos, a qual adentramos e desejamos explorar.

Os avanços sobre estudos que visem o conhecimento de gestão apontam para preparação de profissionais da área e evidencia o impacto desse campo do mercado para o curso de bacharelado em Educação Física. Sobretudo, a construção de uma proposta de um material pedagógico, que apresente contribuições no que tange a Gestão *Fitness* e nos leve a reflexões sobre os aspectos mercadológicos que essa temática envolve e, por outro lado, as dimensões educativas e humanas que compõem a base do processo de intervenção do(a) professor(a).

Acreditamos que, é responsabilidade do(a) profissional de Educação Física dar evidência à saúde em detrimento de uma estética moldada à luz do mercado de consumo, por parte da economia que visa somente vantagens e lucro, criado em função da simples desobrigação do Estado com a manutenção da qualidade de vida como um bem comum da sociedade a ser preservado (QUELHAS; NOZAKI, 2006).

#### 4 GESTÃO E EMPREENDEDORISMO NO SETOR *FITNESS*

O empreendedorismo representa para o desenvolvimento de uma economia, uma condição que vai além de ser sinônimo de novas oportunidades para quem investe em determinado negócio. Destaca-se, pelo importante papel que desempenha, “na geração de novos empregos, como também, na oportunidade de apresentar diferenciais competitivos, o que de certa maneira, atende os objetivos das empresas e dos consumidores” (LÜDKE; BUGS, 2017, p. 96).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2019), o mercado *Fitness* brasileiro é um mercado com grande potencial mundial e em constante expansão.

Cabe mencionar que os cursos de Educação Física, por terem uma característica generalista, não formam gestores(as) e sim profissionais de Educação Física. Todavia, a gestão é na atualidade um potencial significativo de intervenção do(a) referido(a) profissional. Desse modo, cabe perguntar: Como esse(a) profissional obtém os conhecimentos que o(a) auxiliariam na Gestão *Fitness*?

No desenvolvimento de nossa pesquisa, observamos uma grande lacuna em material acadêmico que discutisse a gestão no setor *fitness* de atendimento personalizado. Tendo em vista a produção acadêmica bastante restrita, demos início a pesquisa a partir do conceito de Academia de Ginástica cujo intuito principal foi buscar indícios que tratassem da gestão e do empreendedorismo. As academias estão inseridas em um mercado onde as intervenções são determinadas por tendências, que as levam a buscar contínuas inovações. Aquelas que não se adaptam ao mercado têm, segundo Calesco *et al*, (2019), alunos(as) que se inscrevem apenas por conveniência, pela moradia próxima e pelos profissionais que ali atuam e não necessariamente pela qualidade dos serviços prestados.

Uma forma de acompanhar as tendências do mercado é reunir informações por meio dos(as) alunos(as) fiéis que, segundo Calesco *et al*, (2019), são eles(as) que detém significativo conhecimento da empresa. A partir dessas informações é possível aprimorar produtos e serviços de modo que as expectativas dos(as) usuários(as) sejam atendidos(as).

Segundos dados publicados pelo SEBRAE/RJ, entre 2009 e 2016, o país cresceu 127% no número de academias, enquanto o crescimento mundial foi de 50%



no mesmo período. Já no ano de 2017, segundo a revista ACAD<sup>7</sup>, a indústria mundial do *fitness* alcançou neste ano, cerca de 174 milhões de clientes, distribuídos por mais de 201 mil academias, e o Brasil passou a ocupar o segundo lugar neste ranking com 34.509 academia, perdendo apenas para os Estados Unidos com 38.477 estabelecimentos neste segmento. Trata-se de um crescimento de mais de 6% em relação ao número de clientes, no último ano. Sabemos que esses números, pós-pandemia mundial da COVID-19, sofrerão mudanças significativas em seu desempenho de crescimento, motivo que vale estudos mais profundos sobre o assunto, nos anos subsequentes à pandemia.

Por meio de uma Pesquisa Etnográfica<sup>8</sup>, realizada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE/RJ em 2017 na cidade do Rio de Janeiro, Niterói e São Gonçalo, foi possível identificar que mais de 90% dos(as) empresários(as) do seguimento *fitness* são formados(as) em Educação Física. Diante deste cenário, verificamos que a cidade do Rio de Janeiro, apresenta indícios da necessidade de que o conteúdo referente a gestão seja considerado nos cursos de bacharelado em Educação Física.

Ao adentrarmos no setor de *Studio Fitness* de Atendimento Personalizado, identificamos uma forte tendência de crescimento. De modo geral, as pessoas sabem dos benefícios da prática regular dos exercícios físicos, todavia, não são assíduas por considerá-los impessoais e pouco atrativos, quando oferecidos em academias, condomínios, clubes e similares. Assim, muitos optam por locais menores, discretos e seguros; com maior atenção do(a) profissional e com equipamentos que permitam um trabalho diferenciado e favoreçam de fato, a saúde e o bem-estar (DOMINGUES FILHO, 2017).

Daí, a relevância de estudos que visem explicitar saberes e lacunas referentes a matriz curricular dos cursos de bacharelado em Educação Física, no que tange os aspectos de gestão e, posteriormente, buscar as experiências dos sujeitos que praticam a gestão em *Studios Fitness* de Atendimento Personalizado – SFAP, pois a partir das dificuldades encontradas nas tarefas cotidianas o(a) artesão(ã) desenvolve a capacidade para pensar e ressignificar a sua prática (SENNETT, 2009).

---

<sup>7</sup> ACAD: Associação Brasileira de Academias. Disponível em: <<https://www.acadbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/03/edicao-82.pdf>>.

<sup>8</sup> Dados da pesquisa estão disponíveis em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/sebraeaz/conheca-o-sebrae-fitness-e-melhore-a-gestao-do-seu-negocio,42c1d3cec7310610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>

Dessa forma, optamos por trilhar um caminho que se aproxima de uma prática cotidiana evidenciada no trabalho do artífice (SENNETT, 2009): Aquele que está na prática de seu labor de modo artesanal, que requer do executor o desenvolvimento de habilidades e competências, pois a “(...) busca de soluções para os problemas com os quais se depara no trabalho reafirma a vinculação entre o fazer e o pensar” (GUIMARÃES, 2010, p. 2).

## 5 COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA NA GESTÃO *FITNESS* – DIRETRIZES CURRICULARES E GESTÃO *FITNESS*: QUAIS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS?

Compete exclusivamente ao Profissional de Educação Física, segundo o Estatuto do Conselho Federal de Educação Física (CONFEF), título II, do Campo e da Atividade Profissional, as seguintes funções:

Art. 8: (...) Coordenar, planejar, programar, prescrever, supervisionar, dinamizar, dirigir, organizar, orientar, ensinar, conduzir, treinar, administrar, implantar, implementar, ministrar, analisar, avaliar e executar trabalhos, programas, planos e projetos, bem como, prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria, realizar treinamentos especializados, participar de equipes multidisciplinares e interdisciplinares e elaborar informes técnicos, científicos e pedagógicos, todos nas áreas de atividades físicas, desportivas e similares (CONFEF, 2010, p. 174).

No ano de 2011, houve um parecer acerca das Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Física (DCNEF), onde o relator ressaltava a igualdade da natureza do conhecimento, sendo esta, licenciatura ou bacharelado.

Os conteúdos curriculares, assim como as competências e habilidades previstas nas Diretrizes, referentes ao campo técnico-científico da Educação Física, **são idênticas para a licenciatura e o bacharelado**, não havendo divisão possível para nenhum efeito (RAMALHO; CARDOSO, 2020, p. 134).

A partir desse parecer, ficou claro que ainda havia muito a se debater, com estudiosos(as) da área, para a formatação de uma DCNEF que fosse condizente com o conhecimento e não somente com a área de atuação. A partir deste momento, se instaura um movimento para a construção de novas DCNEF em prol de uma formação única para a Licenciatura de Educação Física, e de acordo com Ramalho e Cardoso (2020, p. 134), “houve uma audiência pública em 11 de novembro de 2015, com a participação de vários setores para debater sobre novas DCNEF”.

Muito vem sendo discutido sobre a construção desse documento que se intensificou no ano de 2018, com o aumento da influência de setores privados em Diretrizes regidas pelo CNE- Conselho nacional da Educação. Este momento é relatado por Ramalho e Cardoso (2020) que enfatiza como o documento foi direcionado ao campo de conhecimento embasado em competências, com o propósito de enaltecer os ideais capitalistas e fortalecer o capital.

Nas novas Diretrizes para a Educação Física voltamos para as demandas relacionadas à segmentação do curso em Licenciatura e Bacharelado, que fora estipulado oficialmente na DCNEF de 2004.

Percebemos que ainda há segmentação, porém não se nega a Etapa Comum do Curso, e a define como uma fase importante de conhecimento para proporcionar ao aluno(a) a escolha da formação específica após esta fase (RAMALHO; CARDOSO, 2020).

As DCNEF, de modo geral, apresentam as competências para todo e qualquer profissional de Educação Física, mas pode-se perceber que já mostra uma grande ênfase a gestão quando coloca em questão, palavras chaves como: administrar, planejar, programar, organizar etc. Isso denota que profissionais de Educação Física precisam de conhecimentos básicos de gestão, marketing e administração para empreender no segmento *fitness* e cabe ao presente estudo, avaliar como as matrizes dos atuais cursos que formam bacharéis em Educação Física estão preparando seus egressos ao mercado de trabalho.

## 6 ARTESANIA, EXPERIÊNCIAS E GESTÃO *FITNESS*

### 6.1 ARTESANIA E EXPERIÊNCIAS: POR UMA SUPERAÇÃO NA DICOTOMIA TEORIA/PRÁTICA

Segundo Rhoden *et al* (2017), compreende-se que o início da prática do artesanato se confunde com o início da própria história da humanidade, visto que o ser humano sempre manifestou sua necessidade de produzir utilitários para o uso cotidiano, confeccionando adereços, armas e ferramentas diversas. Para os autores (RHODEN *et al*, 2017), entende-se que o trabalho do artesão é aquele realizado principalmente com o uso de suas mãos, mediante a interação entre a criatividade, a habilidade técnica e o componente intelectual requeridos para a confecção de um produto artesanal.

Atualmente entendido como arte e, ao mesmo tempo, ofício que se insere no âmbito da criação e da potência de difusão da cultura, o artesanato se configura como um trabalho em que o seu realizador se vê perpassado pelo desafio de atender às necessidades do sistema capitalista e, ainda assim, propagar os valores de um trabalho que está baseado no usufruto de um tempo diferente do tempo do capital contemporâneo, ou seja, o tempo da contemplação (SENETT, 2009).

Os estabelecimentos da área *fitness* em geral, segundo Manfro (2017), têm tido uma importância bastante relevante na contextualização de investimentos e consumo a nível mundial. Todavia, quando o aspecto da gestão é mencionado, se faz necessário ultrapassar a mera perspectiva neoliberal, do acúmulo do capital, pois também se faz mister pensar no modelo que possibilitaria a sociedade obter um conhecimento capaz de transformar as expectativas daqueles que buscam por melhores condições de vida.

Dessa forma, trazemos à tona a ideia de trabalho artesanal de Sennett (2009)<sup>9</sup>, especificamente em sua obra denominada *O artífice*. Segundo o autor (Sennett, 2009, p. 30), este sujeito “não se limita ao artesão que produz um objeto, mas aquele que representa uma condição humana especial: a do engajamento”.

De acordo com Sá (2015), para se ter características de um artesão é necessário que o pensamento e a ação se misturem, além de tornar subjacente a

---

<sup>9</sup> Richard Sennett é um sociólogo e historiador norte-americano, professor da *London School of Economics*, do *Massachusetts Institute of Technology* e da *New York University*.

preocupação de fazer bem, mais do que pesar as vantagens ou desvantagens que daí podem advir.

Nesta direção, cabe frisar que o artesão possui a condição de um trabalhador que dispõe de grande implicação no trabalho, e que deseja realizar uma tarefa que seja bem-feita e que tenha um valor para a sua comunidade (GOBBATO; BARBOSA, 2019).

Assim, o que se valoriza é o trabalho voltado para a qualidade, de entender o desejo contínuo pelo trabalho bem-feito. Este desejo ou motivação relaciona-se, segundo Sennett (2009), às características de personalidade do Artífice. Ele tende a possuir uma energia obsessiva que o leva a uma busca intensa e constante por um trabalho de qualidade.

A esse respeito, Sennett (2009, p. 297) destaca que este desejo pessoal não se encontra desvinculado da organização social. As organizações são responsáveis por proporcionarem um ambiente que favoreça o uso positivo destas características, seja fortalecendo a capacitação do Artífice, seja contribuindo para que ele aprenda a gerir sua obsessão, “questionando-a e moderando-a”.

Outrossim, não basta reconhecer e capacitar, tornando o(a) trabalhador(a) um(a) especialista, são necessárias formas de gestão que favoreçam a sua socialização, por consequência, a transferência de conhecimento.

Assim, a figura do artífice, quando evocada em nosso trabalho, tem como propósito valorizar a ideia que o sujeito em sua relação com o mundo planeja, executa, avalia e, desta forma, consegue sentir plenamente e pensar profundamente na atividade e no meio em que se insere (GUIMARÃES, 2017).

Ao contrário, destaca Guimarães (2017), da sociedade capitalista do mundo ocidental, desenvolvida a partir das máquinas, com a ideia de especialização do trabalho, e com a sobrevalorização do trabalho intelectual sobre o trabalho manual.

Na perspectiva de um processo de trabalho libertador, autogerido e criativo, o artesão buscará, nesse modelo baseado na capacidade de produzir, criar e divulgar seus produtos, uma forma de reproduzir um tempo próprio de trabalhar, não desligado dos ditames da sociedade baseada no capital, mas inserido em um contexto particular de liberdade percebida, satisfação intrínseca e desenvolvimento pessoal (RHODEN *et al*, 2017).

Buscando refletir sobre valores e práticas que possam fortalecer os laços sociais, os autores Corrêa, Jobim e Souza (2017) destacam que é necessário

estimular o trabalho de qualidade, que ao longo do tempo foi enfraquecido por meio das pressões impostas pela economia neoliberal.

Para Sennett (2009), o artífice é aquele que executa o trabalho prático, artesanal que requer do seu executor o desenvolvimento de habilidades e competências diversas. A busca de soluções para os problemas com os quais se depara no trabalho reafirma a vinculação entre o fazer e o pensar, seja o artífice um carpinteiro ou um regente de orquestra. O que o torna um artífice é uma condição humana especial, a do engajamento.

Segundo Guimarães (2010), o artífice mostra que é possível aprender conhecendo a técnica, mas a aprendizagem está intimamente ligada à disposição de experimentar por meio do erro.

No ofício do artesão se encontra a originalidade do fazer, que se vale de liberdade e autonomia, sem que esse trabalho esteja integralmente atado aos imperativos do mercado capitalista. De acordo com Rhoden *et al* (2017), o artesão é um indivíduo que pensa e executa sua criação, ele está no mercado para dele extrair sua renda, o que não o impede, no entanto, de utilizar o seu ofício para manifestar os valores e costumes próprios do ambiente no qual está inserido, por meio de um ofício que lhe traga satisfação pessoal e lhe possibilite o desenvolvimento de suas potencialidades.

Dessa forma, entendemos que fazer bem o seu trabalho pelo prazer de o fazer bem, contraria a lógica da sociedade capitalista atual em que, de acordo com Sá (2015), o que prevalece no trabalho é a sua produtividade, associada à rápida resolução de problemas.

Nessa perspectiva, a ideia de uma formação generalista e teórica não contribui para que eles se transformem em artesãos por meio da atividade criadora de formas, mas favorece que se tornem burocratas: pessoas que não se relacionam com o mundo sem haver definido de antemão todos os objetivos, procedimentos e resultados a serem buscados. Para Sennett (2009), esse profissional burocrata possui um sistema de conhecimentos fechado, sabendo o que está fazendo antes mesmo de fazê-lo, se adaptando perfeitamente ao mundo da burocracia e do poder.

Esta descrição corresponde ao perfil de trabalhador(a) desejado pela nova ordem da economia capitalista. Seu custo é baixo, ele(a) realiza os processos definidos pelos outros, obtém resultados e, assim, torna-se cada vez mais estúpido(a), como afirma o autor. Esse modelo não valoriza o trabalho artesanal, pois este último

é um trabalho que exige tempo e que se constrói com a experiência, com o erro, com a repetição, com o engajamento. Envolve as ações de pensar, fazer, voltar a pensar, mudar o plano, escolher outra materialidade, revisar a proposta, pensar, observar o tempo, mudar, e assim sucessivamente. O trabalho artesanal assenta-se na implicação relacional — visceral, corporal, afetiva (GOBBATO; BARBOSA, 2019).

A sociedade moderna, de acordo com Sennett (2009), está desabilitando as pessoas a cooperarem, tornando-se difícil lidar com as diferenças e com pontos de vista distintos. Vivemos cada vez mais conectados e próximos virtualmente, mas ao mesmo tempo distantes e afastados. Nos contextos de trabalho, o capitalismo favorece a dificuldade de construir vínculos em contratos de trabalho que se fazem curtos e fragmentados.

Para Sennett (2009), as políticas de cooperação, esquecidas nas sociedades contemporâneas, e os encaminhamentos dialógicos são o antídoto a esse contexto destruidor da experiência (GOBBATO; BARBOSA, 2019).

O trabalho artesanal do qual nos referimos se embasa em suas reflexões e nos convida a pensar sobre o(a) artesão(ã) como aquele(a) que prima pela excelência de seu trabalho, conferindo-lhe valor. Por se envolver a fundo com o que faz, não concebe seu trabalho pela lógica da alta produção industrial, automatizada, mas sim, se concentra em fazer bem sua tarefa por amor ao trabalho bem-feito.



## 7 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

No intuito de buscar por informações sobre os cursos de Bacharelado em Educação Física, bem como suas matrizes curriculares, iniciamos o processo investigativo por meio do acesso ao portal e-MEC<sup>10</sup>, visto que a plataforma permite acessar oficialmente todas as instituições, devidamente regulamentadas no Brasil, e suas respectivas regiões; na tentativa de encontrar em cada Estado da Região Sudeste informações que, segundo Ginzburg (1989), se traduzem nos indícios, pistas e sinais das disciplinas que sinalizam conteúdos referentes à Gestão.

Sobre a análise da matriz curricular dos cursos, a produção de dados perpassou por essas questões: (1) Como o conteúdo é tratado em cada uma delas a partir de uma análise da ementa da disciplina direcionando para o projeto pedagógico; (2) Pontuações sobre as principais lacunas na matriz curricular.

### 7.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira busca resultou em um total de 29 instituições que atendiam aos critérios de inclusão – instituições públicas que oferecem o curso presencial de bacharelado em Educação Física, na região Sudeste e privadas na região do Médio Paraíba no Estado do Rio de Janeiro, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Instituições públicas e privadas da região Sudeste

UNIVERSIDADES PÚBLICAS	
ESTADO	QUANTITATIVO
Minas Gerais	12 Instituições
Rio de Janeiro	4 Instituições
São Paulo	6 Instituições
Espírito Santo	1 Instituição
<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>23 INSTITUIÇÕES PÚBLICAS</b>
CENTROS UNIVERSITÁRIOS PRIVADOS	
Região do Médio Paraíba	6 Instituições
<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>6 INSTITUIÇÕES PRIVADAS</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>29 INSTITUIÇÕES</b>

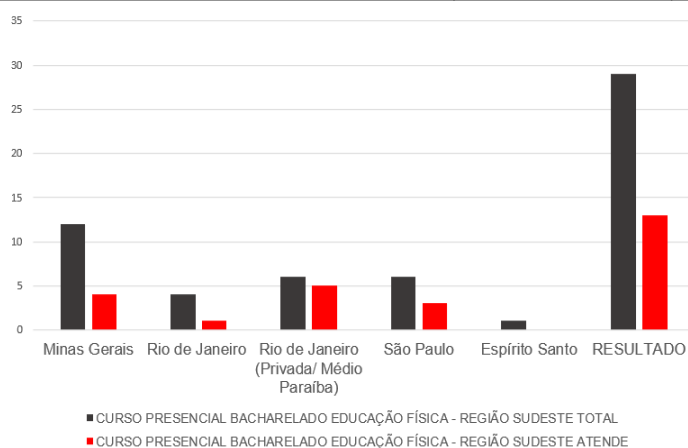
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

<sup>10</sup> Disponível em: <<https://emec.mec.gov.br/>>.

Após analisar a matriz curricular, identificamos que somente 13 instituições, sendo 8 públicas e 5 privadas, possuíam, em seu ementário, alguma temática que remetesse à gestão, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1: Apresentação das Instituições que atendem aos critérios da pesquisa

CURSO PRESENCIAL BACHARELADO EDUCAÇÃO FÍSICA - REGIÃO SUDESTE		
REGIÃO	TOTAL	ATENDE
Minas Gerais	12	4
Rio de Janeiro	4	1
Rio de Janeiro (Privada/ Médio Paraíba)	6	5
São Paulo	6	3
Espírito Santo	1	0
<b>RESULTADO</b>	<b>29</b>	<b>13</b>



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

A partir do resultado obtido, foram identificadas 18 disciplinas, entre obrigatórias e eletivas, que possuem em seu nome algum tema relacionado ao assunto, conforme apresentamos no Quadro 2:

Quadro 2: Disciplinas cujo conteúdo remetem a gestão

	DISCIPLINA	INSTITUIÇÃO	LOCAL
1	Eletiva: administração em Educação Física/esportes	UFV – Universidade Federal de Viçosa	MG
2	Eletiva: empreendedorismo e Educação Física	UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro	MG
3	Obrigatória: gestão em Educação Física	UFU – Universidade Federal de Uberlândia	MG
4	Obrigatória: organização, mercado e empreendedorismo	UFLA – Universidade Federal de Lavras	MG

5	Eletiva: organização e marketing em Educação Física e esporte	UFLA – Universidade Federal de Lavras	MG
6	Eletiva: administração de recursos humanos	UFLA – Universidade Federal de Lavras	MG
7	Eletiva: empreendedorismo	UFLA – Universidade Federal de Lavras	MG
8	Eletiva: comportamento humano nas organizações	UFLA – Universidade Federal de Lavras	MG
9	Eletiva: teoria econômica	UFLA-Universidade Federal de Lavras	MG
10	Obrigatória: administração e marketing	UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro	RJ
11	Obrigatória: gestão em Educação Física	UNESP – Universidade Estadual Paulista	SP
12	Eletiva: Educação Física, inovação e empreendedorismo	UFSCAR – Universidade Federal de São Carlos	SP
13	Obrigatória: Gestão em Educação Física, Lazer e Saúde	UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo	SP
14	Obrigatória: Gestão em Atividade Física, Esporte e Lazer	UNIFOA – Centro Universitário de Volta Redonda	Médio Paraíba
15	Obrigatória: administração, organização e marketing em Educação Física	UBM – Universidade Barra Mansa	Médio Paraíba
16	Eletiva: empreendedorismo, gestão de pessoas e marketing	UNIFAA – Centro Universitário de Valença	Médio Paraíba
17	Obrigatória: administração e economia aplicada a Educação Física	UV – Universidade de Vassouras	Médio Paraíba
18	Gestão e Empreendedorismo na Educação Física	UGB - Centro Universitário Geraldo Di Biase	Médio Paraíba

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Dessa forma, nosso enfoque foi realizar uma leitura minuciosa do projeto pedagógico do curso e a ementa da referida disciplina – quando esta era disponibilizada no site. Quando não havia acesso desse conteúdo, entramos em contato com o(a) coordenador(a) do curso para obter mais informações.

### 7.1.1 Pistas sobre a formação em Gestão *Fitness*: à guisa de discussão dos resultados

De modo geral, conseguimos um resultado significativo no que se refere às bases de dados selecionadas, salvo um percentual pequeno de instituições que, por motivo não explícito, optou por não disponibilizar o conteúdo ou simplesmente deixou de responder nossas mensagens. Sendo assim, segue a apresentação dos dados obtidos:

Conforme matriz curricular da Universidade Federal de Viçosa (UFV) – a qual teve seu ato de reconhecimento do curso realizado pelo Conselho Federal de Educação, por meio do Parecer 5.193/1978, em 30/08/1978, e do Decreto 82.596/1978, em 07/11/1978 – o curso apresenta como matéria eletiva a disciplina *Administração em Educação Física/Esportes*, possuindo uma carga horária total de 60 horas. A Ementa do curso dispõe os seguintes temas a serem abordados: “(...) Introdução à Administração; Funções Administrativas, Empreendedorismo em Educação Física; Gestão no Esporte; Economia do Esporte; Estudo da Ética na Educação Física/Esportes” (UFV, 2020).

Considerando o projeto pedagógico do curso, assim é definido em sua proposta de ensino:

Educação Física é concebida como área de conhecimento e de intervenção profissional que tem como objeto de estudo e de aplicação, o movimento humano nas diferentes formas e modalidades do exercício físico, da ginástica, do jogo, do esporte, da luta/arte marcial, da dança, nas perspectivas da prevenção, da promoção, da proteção e da reabilitação da saúde, da formação cultural, da educação e reeducação motora, do rendimento físico desportivo, do lazer, **da gestão de empreendimentos relativos às atividades físicas, recreativas e esportivas**, além de outros campos que oportunizem a prática de tais atividades (UFV, 2020, p. 17, grifos nossos).

Desse modo, percebemos que o conteúdo pedagógico privilegia assuntos que tratam da gestão. Todavia, ao centrarmos nos resíduos apresentados na matriz curricular, vimos que a disciplina que se aproxima da temática é eletiva e sobretudo, fica-nos evidente uma tendência generalista que, se por um lado, opera de modo a privilegiar o esporte, por outro, não contempla outros espaços de atuação do profissional de Educação Física. Nesse sentido, cabe perguntar: Por que privilegiar apenas o esporte? Onde estão, na ementa, a Gestão *Fitness*, a especificidade do

*Personal Training*, a gestão de empresas vinculadas ao setor recreativo e hoteleiro, dentre outras?

A esse respeito, Ginzburg (1989, p. 177) salienta que o mesmo paradigma indiciário que pode ter sido utilizado para formas de controle social, sempre sutis e minuciosas, “(...) pode se converter num instrumento para dissolver as nevas da ideologia que, cada vez mais, obscurecem uma estrutura social como a do capitalismo maduro”. Portanto, acreditamos que, na matriz supramencionada, há sinais sócio-históricos do período em que a Educação Física brasileira era sinônimo de esporte, por isso, as evidências, os sinais do privilégio da referida cultura corporal de movimento assumiram a centralidade da matriz.

Dando sequência à nossa pesquisa, adentramos na matriz da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). Esta apresenta em seu projeto pedagógico a seguinte proposição:

Atuar na geração, difusão e promoção de conhecimentos e na formação de profissionais conscientes e comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico cultural e tecnológico, proporcionando a melhoria da qualidade de vida da população (UFTM, 2018, p.3).

Em seguida, adentramos na matriz curricular no intuito de identificar conteúdos que atendiam o motivo de nossa pesquisa. Dessa forma, encontramos a disciplina denominada *Empreendedorismo e Educação Física*, possuindo carga horária total de 60 horas. O Ato de reconhecimento do curso foi documentado por meio da Resolução 05, de 21 de novembro de 2005, da congregação da UFTM, Portaria DIREG/MEC 518, de 15 de outubro de 2013, conforme informações apresentadas no *site*. Um aspecto relevante a ser ressaltado é o seu lugar na matriz, tendo em vista que esta se configura como disciplina eletiva.

Especificamente sobre a ementa do curso, ela é assim descrita:

(...) conceitos básicos em empreendedorismo; fundamentos da administração e gerência de empresas **relacionadas ao esporte**; legislação empresarial; estratégias para o sucesso profissional e empresarial; a importância da elaboração de um plano de negócios; órgãos e instituições de apoio à geração de empreendimentos inovadores; elaboração de projetos inovadores em **Educação Física e áreas afins** (UFTM, 2018, p. 124, Grifos nossos).

No que pese o desenvolvimento da disciplina de *Empreendedorismo e Educação Física* da UFTM, dois indícios nos chamam a atenção: primeiro, o seu caráter eletivo; segundo, novamente o esporte como um destaque na matriz, tendo

um espaço privilegiado diante de outros espaços de intervenção do profissional de Educação Física.

Inicialmente, gostaríamos de trazer à tona a perspectiva mencionada por Tinem e Borges (2003, p. 1): “Encontramos em Ginzburg a busca dos indícios e o cruzamento da análise morfológica com a pesquisa histórica. A relação entre morfologia e história é um instrumento importante em seu trabalho”.

Nessa linha de pensamento, ao trazer a assertiva de Tinem e Borges (2003), cruzamento entre a morfologia e a história na construção de um saber indiciário, fez-se necessário discutir o lugar ocupado pela disciplina: um espaço eletivo, relativo a eleição, que se realiza por escolha (MICHAELIS, 2021).

Portanto, significa que a disciplina não é considerada fundamental para os profissionais de Educação Física, pois parte da turma pode escolher outras disciplinas eletivas para a composição de seu currículo formativo, ficando, dessa forma, sem o conteúdo específico destinado à gestão.

Com relação ao segundo aspecto, a especificação do esporte na ementa da disciplina, nos remete a pensar na assertiva de Ginzburg (1989, p. 171), ao frisar que: “(...) Cada sociedade observa a necessidade de distinguir os seus componentes; mas os modos de enfrentar essa necessidade variam conforme os tempos e lugares”. Ao considerar o exposto, salientamos o que já foi dito anteriormente, o privilégio concedido ao esporte na trajetória histórica da Educação Física brasileira (CASTELLANI, 2010).

Avançando na proposta de nossa pesquisa, analisando a matriz curricular da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). A ficha de componente curricular apresenta a disciplina obrigatória denominada *Gestão em Educação Física*, ocupando um espaço no 2º período com a carga horária total de 60 horas, sendo 45 horas teóricas e 15 horas práticas. O projeto pedagógico do curso salienta que:

(...) o objetivo geral do curso tem o intuito de proporcionar ao bacharel, o conhecimento **teórico-vivencial da gestão no âmbito da Educação Física**, com ênfase no esporte e na saúde, incluindo, **os conceitos da gestão, do planejamento de ações de políticas públicas e a gestão estratégica de negócios** (UFU, 2017, p. 30). **Grifos nossos**

Dessa forma, percebe-se que o objetivo da disciplina é o foco na preparação dos(as) egressos(as) para áreas específicas da gestão, por isso contempla conhecimentos direcionados àqueles que desejam empreender no seguimento

*fitness*. Ao aprofundar na leitura de sua ementa, o conteúdo trata com mais detalhes sobre quais seriam os objetivos específicos da disciplina:

- a) Conhecer os principais conceitos da **gestão e as aplicações no âmbito da Educação Física**;
- b) Analisar o campo de atuação profissional no **âmbito da gestão em Educação Física**;
- c) Vivenciar diferentes casos de gestão **no esporte e na saúde**, no âmbito público e/ou privado;
- d) Conhecer as políticas públicas no esporte e na saúde no Brasil e em Minas Gerais, e os procedimentos/rotinas para encaminhamento de projetos e captação de recursos;
- e) Analisar, passo a passo, **os procedimentos necessários para iniciar seu próprio negócio na área da Educação Física** (UFU, 2017, p. 30, grifos nossos).

Com base na análise da ementa da referida disciplina, encontramos pistas que permitiram captar uma realidade opaca (GINZBURG, 1989): nesse sentido, os três itens iniciais supramencionados, que, apesar de estarem generalizando os processos no âmbito da Educação Física, não especificam o esporte como única referência, visto que, ao mencionar o esporte, também considera o campo da saúde, espaço este que nos concede abertura para a *Gestão Fitness*: “(...) pormenores normalmente considerados sem importância, ou até triviais, baixos, forneciam a chave para acender aos produtos mais elevados do espírito humano” (GINZBURG, 1989, p. 150).

Nesta linha de pensamento, outra pista emerge nos concedendo possíveis articulações com a *Gestão Fitness*, pois a ementa aponta para “os procedimentos necessários para iniciar seu próprio negócio na área da Educação Física”, o que entendemos como sendo saberes fundamentais para aqueles(as) que desejam e necessitam desse conhecimento para empreender no setor (UFU, 2017, p. 30).

Já na Universidade Federal de Lavras (UFLA), o ato de reconhecimento do curso foi documentado por meio da resolução CUNI 009, de 19 de março de 2008, destacando-se pela variedade de disciplinas que se aproximam do tema pesquisa, em razão de obter seis disciplinas que remetem à gestão, sendo a primeira obrigatória e as outras cinco eletivas. São elas: (1) *Organização, mercado e empreendedorismo*; (2) *Organização e marketing em Educação Física e Esporte*; (3) *Administração de recursos humanos*; (4) *Empreendedorismo*; (5) *Comportamento humano nas organizações*; (6) *Teoria econômica*. (UFLA, 2010).

Essas disciplinas dialogam com o objetivo proposto no perfil do(a) egresso(a) do curso, e descreve da seguinte forma:

O egresso do curso de Bacharelado em Educação Física da Universidade Federal de Lavras deverá apresentar competências que o permitam atuar em projetos ou programas de atividades físicas, recreativas ou esportivas, tanto em seu planejamento, como em prescrições, supervisão e coordenação (...) deverá ainda desenvolver competências para o planejamento e gerenciamento de atividades físicas de lazer e de **empreendimentos relacionados a atividades recreativas e esportivas** (UFLA, 2010, p.13). **Grifo nosso.**

A partir dessa abordagem, trataremos das respectivas disciplinas. A primeira – *Organização, mercado e empreendedorismo* – com uma carga horária de 34 horas, é ministrada no 2º período do curso. Sua ementa é composta pelo seguinte conteúdo programático:

(...) Noções de empreendedorismo; criatividade e ideia de empresa/produtos; micro e pequenas empresas; questões legais e assessoria; estratégia empresarial; marketing; plano de negócios; estratégias para expansão do empreendimento; inovação e competitividade (UFLA, 2010, p. 1).

Analisando o conteúdo programático dessa disciplina obrigatória, observamos que os tópicos apresentados detalham, com relevância, assuntos que refletem a necessidade dos egressos no que tange ao tema gestão, merecendo os devidos destaques para:

(...) Empreendedorismo: O que é empreendedorismo? Perfil empreendedor; Papel dos empreendedores no desenvolvimento econômico. Identificando oportunidades (criatividade e ideia de empresa), Avaliação de oportunidades; Ferramentas para geração de ideias; Conceito do negócio. Questões legais e assessoria, Constituição da empresa; Legislação das micro e pequenas empresas; Assessoria para novos negócios; incubadoras de empresas; Questões legais (enquadramento tributário, registro de marcas e patentes). Estratégia e mercado, Fundamentos de planejamento estratégico; Marketing e análise de mercado; Estrutura organizacional. Plano de negócios; Funções de um plano de negócios; Etapas de um plano de negócios; Fontes de capital (a busca do financiamento). Estratégias para expansão do empreendimento; Alianças estratégicas; Desafios do crescimento; Sucessão em empresas familiares (UFLA, 2010, p. 182).

Nota-se que a gestão de espaços *fitness*, de modo geral, ainda que não seja realizada exclusivamente por profissionais formados em Educação Física, prioriza a identificação dos saberes e das habilidades necessárias para o exercício dessa função, e, quando discutidos, segundo Mello e Silva (2013), à luz da literatura da área da Administração, pode trazer importantes subsídios para o aprimoramento da formação profissional inicial ou continuada em Educação Física.



Além desse conteúdo rico e multidisciplinar, também chamaram a nossa atenção as opções de disciplinas eletivas – conforme citado anteriormente – cujos títulos tratam de assuntos relativos à gestão. Desse modo, traremos em destaque duas delas: a primeira é denominada *Empreendedorismo* que, em sua carga horária de 34 horas, apresenta a ementa com os seguintes conteúdos:

(...) Introdução; empreendedorismo de alto impacto; aspectos processuais do empreendedorismo; perspectivas de ações empreendedoras; empreendedorismo e gestão: prática de implantação de negócios; modelo de negócios e plano de negócios (UFLA, 2015, p. 1).

Sobre esse tópico, cabe ainda destacar uma frase inserida após a apresentação da ementa que diz o seguinte: “(...) Esta disciplina aborda não apenas a criação de negócios empreendedores, mas principalmente a construção de produtos e serviços de alto impacto na sociedade.” (UFLA, 2015, p. 1).

Diante do exposto, nos parece que há uma preocupação quanto à formação dos(as) egressos(as) para o mercado de trabalho, no sentido de que possam produzir algo relevante para a sociedade, principalmente no que se refere à empregabilidade. Para Pereira (2016), o empreendedorismo tem sido reconhecido por grande relevância no cenário global como fator impulsionador do desenvolvimento econômico e, conseqüentemente, social. Infere-se que este tipo de conhecimento é “um fenômeno gerador de empregos, de multiplicação de renda e incentivador da inovação” (PEREIRA, 2016, p. 18).

Sob essa ótica, outra disciplina que merece destaque, mesmo se tratando de um conteúdo eletivo é: *Comportamento humano nas organizações*. Com uma carga horária de 68 horas, a disciplina apresenta em sua ementa os seguintes tópicos:

(...) Introdução; fundamentos do comportamento humano; diversidade; habilidades e competências; atitudes; emoções e sentimentos; personalidade e valores; percepção; ética e comportamento humano nas organizações; comportamento de grupo e equipes de trabalho; mudança organizacional e aprendizagem (UFLA, 2018, p. 1).

De acordo com o objetivo descrito da disciplina, tem-se propósito de “(...) contribuir para aprimorar habilidades humanas e relacionais no perfil dos egressos”. Nesse contexto, considerando-se que os indivíduos compõem uma equipe de trabalho, “(...) o crescimento empresarial (coletivo) e individual (trabalhador) se torna uma consequência lógica” (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p. 60).

Parece-nos que o relacionamento interpessoal se configura como um elemento fundamental para o processo de construção coletiva.

A esse respeito, Mello e Silva (2013, p. 80) salientam a importância do relacionamento interpessoal, pois a “esses conhecimentos e habilidades estão ligados as atitudes de saber delegar, realizar gestão participativa, fazer mediação, ter empatia, saber prestar atendimento às pessoas e apresentar postura profissional”.

Dando sequência a nossa análise, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) apresenta, em sua matriz, a disciplina obrigatória denominada *Administração e Marketing Esportivo*, tendo sua ocorrência no 7º período, com carga horária total de 60 horas teóricas. Todavia, não conseguimos acessar a ementa, tampouco o projeto pedagógico pelos meios disponíveis, a saber: *site*, *e-mail*, telefone.

A Universidade Estadual Paulista (Unesp), por sua vez, oferece o curso de Bacharelado desde 1989 e traz em sua matriz curricular a disciplina obrigatória chamada *Gestão em Educação Física* com ocorrência no 3º ano e carga horária total de 60 horas teóricas. Dentro do seu projeto pedagógico, a proposta desenvolvida no curso, objetiva “caracterizar as tendências atuais da teoria da administração e sua aplicabilidade em Educação Física e Esportes” (UNESP, 2015, p.1). De acordo com a ementa da disciplina, o conteúdo refere-se ao:

[...] Estudo da administração e da preparação profissional no campo da **Educação Física e do esporte**; Análise e discussão da **organização da Educação Física e dos esportes no Brasil**, da regulamentação da profissão, das funções administrativas, da **organização de eventos esportivos e de aspectos relacionados ao mercado de trabalho e ao financiamento do esporte** (UNESP, 2015. p. 13, grifos nosso).

Tendo como base o conteúdo da referida ementa, percebemos o que já foi citado anteriormente: uma tendência generalista que privilegia o esporte e deixa de contemplar outros espaços de atuação do profissional de Educação Física, elementos que tragam a *Gestão Fitness* à tona, a especificidade do *Personal Training*, a gestão de empresas vinculadas ao aspecto de saúde e movimento.

Caminhando com a análise do estudo proposto, para o bacharel em Educação Física da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), a instituição objetiva, por meio do projeto pedagógico, que o egresso seja capaz de:

(...) aprender de forma autônoma e contínua; de produzir e divulgar novos conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços; bem como empreender

formas diversificadas de atuação profissional, especialmente, numa perspectiva multi/interdisciplinar”(UFSCAR, 2014, p.16).

Quanto a matriz curricular do curso, esta apresenta a disciplina obrigatória intitulada *Educação Física, Inovação e Empreendedorismo*. A referida disciplina é desenvolvida no 5º período, tendo a carga horária total de 60 horas teóricas, e apresenta o seguinte ementário:

[...] empreendedorismo: origem e conceitos; inovação no contexto acadêmico; administrador x empreendedor; **sistema educacional e o empreendedorismo**; a ótica da oportunidade; elementos para o sucesso; buscando informações e parcerias em inovação; ferramentas para o empreendedor: **plano de negócios**; exemplos de inovação em Educação Física; aprender a inovar: da ideia ao produto (UFSCAR, 2014, p. 63, grifos nossos).

Dois aspectos nos chamam a atenção no documento citado: (1) o sistema educacional e o empreendedorismo e (2) o plano de negócios. A forma como o sistema educacional aborda esse assunto é algo que merece destaque, visto que (...) “a formação para o empreendedorismo ou para a atitude empreendedora seria fundamental, tanto para o desenvolvimento das organizações, quanto para dos indivíduos que as compõem” (DIAS; MARIANO, 2017, p. 55-66).

Outro fator relevante diz respeito ao aprendizado relativo à elaboração do plano de negócios. Apesar do crescimento da prática do empreendedorismo no Brasil, o índice de falência dessas empresas ainda é expressivamente significativo (COSTA; WOLF; RIBEIRO, 2006). Nesse sentido, o planejamento não garante o sucesso, mas pode minimizar os erros e otimizar oportunidades. Para Santos e Pinheiro (2017), o plano de negócio tem fundamental importância, pois, por meio dele, pode-se (...) organizar as ideias, fazer um planejamento com riquezas de detalhes, no intuito de reduzir o risco de fracasso antes mesmo de iniciar as atividades” (SANTOS; PINHEIRO, 2017, p. 3).

Dando sequência à análise, o curso desenvolvido na Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), com reconhecimento pela Portaria MEC 1.235, de 19/12/2007, publicada no DOU em 20/12/2007 e reconhecido pela Portaria Seres/MEC 255, de 11/07/2011, publicada no DOU em 12/07/2011, apresenta em sua matriz curricular a disciplina obrigatória *Gestão em Educação Física, Lazer e Saúde*, totalizando uma carga horária de 40 horas, sendo aplicada no 4º período. A ementa da disciplina apresenta os seguintes conteúdos:

[...] fundamentos sobre gestão e organização, com suas aplicações no ambiente da **Educação Física, esporte, recreação e lazer aplicados a saúde**. Compreensão geral dos elementos técnicos para o planejamento do trabalho do profissional de Educação Física (UNIFESP, 2019, p. 215, Grifo nosso).

Os conteúdos supramencionados dialogam com seu projeto pedagógico, que preconiza os seguintes objetivos:

Considerando as dimensões que caracterizam a Educação Física, concebida como área de conhecimento e de intervenção profissional que tem como objeto de estudo e aplicação o movimento humano, com foco nas diferentes formas e modalidades do exercício físico, da ginástica, do jogo, do esporte, da luta/arte marcial, da dança, nas perspectivas da prevenção, da promoção, da proteção e da reabilitação da saúde, da formação cultural, da educação e da reeducação motora, do rendimento físico-esportivo, do lazer, **da gestão de empreendimentos relacionados às atividades físicas, recreativas e esportivas** (UFSCAR, 2014, p. 28, grifos nossos).

Todavia, embora a formação profissional em Educação Física esteja, nesse projeto, inserida na área da Saúde, a ementa se apresenta de modo mais generalista. Por essa razão, não ficou claro como a gestão é aplicada no mercado *fitness* já que trata da saúde no âmbito mais global.

No que pese os cursos desenvolvidos na região do Médio Paraíba – RJ, primeiramente destacamos o Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA. A Instituição possui o curso de Bacharelado reconhecido pela Portaria MEC/SERES nº 109 de 04/02/2021, publicação no DOU em 05/02/2021 seção: 1; Página: 71<sup>11</sup>.

No projeto pedagógico do curso, a Instituição apresenta o perfil do bacharel que agrega competências de natureza político-social, ético-moral, técnico-profissional e científica, de modo que a formação do(a) discente deve ser concebida, planejada e avaliada tendo como objeto de estudo e de aplicação:

(...) o movimento humano, com foco nas diferentes formas e modalidades do exercício físico, da ginástica, do jogo, do esporte, da luta e da dança. Isso nas perspectivas da prevenção de problemas de agravo, promoção, proteção e reabilitação da saúde, da formação sociocultural, da discussão acerca das demandas que tratam das questões ambientais, da educação e da reeducação motora, do rendimento físico-esportivo, do lazer, **da gestão de empreendimentos relacionados às atividades físicas, recreativas e esportivas**. Além de outros campos que venham a oportunizar a prática de atividades físicas, recreativas e esportivas (UNIFOA, 2021, p. 17, grifo nosso).

---

<sup>11</sup> Disponível em: <<https://www.unifoa.edu.br/cursos/educacao-fisica>>.

Nesse sentido, percebe-se a intenção da Instituição em promover o ensino da gestão, por meio de conteúdos generalizados que abrange uma perspectiva mais ampla do conhecimento. Analisando sua matriz curricular, identificamos a disciplina que mais se aproxima da gestão, intitulada *Gestão em Atividade Física, Esporte e Lazer* – disciplina obrigatória que ocorre no 6º período e possui carga horária de 60 horas. Sobre o conteúdo disponibilizado em sua ementa, este se desenvolve da seguinte forma:

Os **modelos organizacionais da estrutura do esporte e lazer** no Brasil. Influência da realidade cultural, ambiental, social e econômica local, regional, estadual, nacional e internacional, que se refletem na **organização de eventos em Educação Física**. O planejamento e **organização de eventos esportivos e de lazer**, nos espaços da Educação Física. A relevância do trabalho em equipe e multidisciplinar. A importância da capacidade de análise investigativa acerca dos conhecimentos, competências e habilidades do profissional que milita no campo da **organização e gestão de eventos nos espaços da Educação Física**. A discussão da importância da **organização e da gestão de eventos em Educação Física** (UNIFOA, 2021, p. 71, grifos nossos).

Apesar de percebermos sinais que contemplam campos de atuação do Profissional de Educação Física relativos à gestão, ainda nos deparamos com a ótica do esporte e organização de eventos esportivos e de lazer como uma referência no âmbito da Educação Física. Logo, não encontramos indícios do desenvolvimento da temática, motivo de nossa pesquisa.

Sobre esse aspecto, ressaltamos que, na cidade de Volta Redonda-RJ, o número de Academias e *Studios Fitness* em atividade, segundo o Conselho Regional de Educação Física (CREF 1), corresponde a mais 140 estabelecimentos devidamente registrados no Conselho; o que leva a refletir sobre a introdução de assuntos que permeiam a prática relacionada ao empreendedorismo no setor.

No Centro Universitário de Barra Mansa (UBM), encontramos, em sua matriz curricular, a disciplina de caráter obrigatório denominada *Prática Esportiva/Pedagógica: Administração, Organização e Marketing em Educação Física*, com ocorrência no 7º período e carga horária total de 40 horas. Contudo, não foi possível acessar a ementa nem o projeto pedagógico no site da instituição, posteriormente, buscamos contato por *e-mail* e via telefone com a coordenação do curso. Em ambas as formas não obtivemos retorno, sendo assim, não há sinais ou indícios que possamos tratar com mais profundidade a respeito da referida disciplina.

O Centro Universitário de Valença (UNIFAA), que apresenta como eletiva a disciplina *Empreendedorismo, Gestão de Pessoas e Marketing*, também não disponibiliza em seus canais informações referentes ao período em que ela ocorre, carga horária, ou tampouco sua ementa e projeto pedagógico. Em virtude disso, fizemos contato com a Instituição que, por sua vez, nos informou que esse tipo de conteúdo somente é acessível aos(as) matriculados(as) no referido curso.

No que tange a Universidade de Vassouras (UV), encontramos o conteúdo programático em uma disciplina de cunho obrigatório denominada, *Administração e Economia Aplicada a Educação Física*, ministrada no 5º período do curso, contendo carga horária de 30 horas. Trata-se da primeira turma de Bacharelado em Educação Física da Instituição, iniciada em julho de 2019 e término previsto para julho de 2023. No que tange ao conteúdo da ementa, esta, se apresenta da seguinte forma:

Introdução ao conceito de economia; conceito de sistemas econômicos; estrutura de mercado; conceitos e princípios gerais da administração; ciclo da administração e suas fases; planejamento, organização, direção e controle; estrutura organizacional; formas de gestão, clima e cultura das organizações; planejamento estratégico; **empreendedorismo**; modelo Canvas e **plano de negócio** (UV, 2019, p. 1, grifos nossos).

Como visto em sua ementa, a disciplina ressalta conhecimentos inerentes à formação de indivíduos com habilidades que evidenciam a gestão no âmbito generalista dentro da formação do profissional de Educação Física, aprofundando inclusive em assuntos pertinentes ao empreendedorismo e elaboração do plano de negócio, que segundo Dornelas (2016), trata-se de um recurso capaz de testar a viabilidade do negócio, assim como orientar no processo de planejamento e execução. Contudo, permanece a lacuna inerente a conteúdos que tratem da gestão dentro do segmento *fitness* de atendimento personalizado.

No intuito de buscar por informações referentes ao projeto pedagógico do curso, bem como o perfil do(a) egresso(a), a Instituição nos informou que o documento está disponível somente à equipe docente e aos(às) discentes. Todavia, ao contarmos o coordenador do curso, este ressaltou a importância dos conteúdos de gestão na formação dos egressos do curso de Bacharelado, por se tratar de um tema contemporâneo e essencial para o desenvolvimento pessoal e empresarial dos(as) futuros(as) profissionais no mercado de trabalho.

Por fim, o Centro Universitário Geraldo Di Biase (UGB/FERP) que teve seu curso reconhecido pela Portaria nº 409/2013, apresenta a disciplina ministrada no 6º período denominada *Gestão e Empreendedorismo na Educação Física*, cuja carga horária é de 80 horas.

Em seu projeto pedagógico identificamos que:

O curso de Bacharelado em Educação Física do UGB/FERP tem como objetivo formar **profissionais de educação física empreendedores**, conscientes e éticos, para intervenção nos campos da saúde, do lazer, do esporte e da cultura, tendo como referência o contexto social e econômico regional em uma visão globalizada (UGB/FERP, 2018, p. 1, grifos nossos).

Ainda:

O bacharel em Educação Física pode atuar como professor em clubes, academias de ginástica, empresas, clínicas, hospitais, hotéis, parques, meios de comunicação. Também pode **atuar de forma autônoma em empresas próprias ou prestando consultoria** (UGB/FERP, 2018, p. 1, grifos nossos).

Nesse sentido, analisamos a ementa da referida disciplina, que por sua vez, trouxe conteúdos generalistas que tratam da gestão no âmbito empresarial, contudo nenhum indício voltado para prática cotidiana de um(a) gestor(a) no segmento de *studio* de atendimento personalizado.

Diante do exposto, infere-se, portanto, que, das 29 instituições que atendiam aos critérios de inclusão – instituições públicas que oferecem o curso presencial de bacharelado em Educação Física, na região Sudeste e privadas na região do Médio Paraíba no Estado do Rio de Janeiro, apenas 44,8% possuíam em seu ementário, alguma temática que remetesse à gestão.

Partindo desse recorte, os cursos analisados possuem disciplinas e conteúdos direcionados à formação de um profissional com capacidade generalista para atuar, principalmente, no segmento de elaboração de projetos esportivos, clubes e entidades esportivas, todavia, identificou-se uma lacuna quanto às habilidades administrativas e empreendedoras que tratam da gestão no setor *fitness* de atendimento personalizado.

O presente estudo não tem pretensão de esgotar a temática, mas propor novos caminhos para a construção de uma matriz curricular que esteja dentro das expectativas dos egressos, oferecendo uma formação direcionada, capaz de prepará-los(as), não apenas para gerir seu próprio negócio, mas, sobretudo, para gerir a si próprio e oferecer um serviço de excelência àqueles(as) que desejam cultivar hábitos

saudáveis. Sendo assim, acreditamos que é possível construir um conteúdo direcionado ao setor de atendimento personalizado, a partir do que vem sendo aplicado atualmente nas Instituições de Ensino Superior – IES.

Acredita-se que um olhar conduzido à matriz curricular pode contribuir para a melhoria da qualificação profissional de seus(suas) egressos(as) no tocante à gestão. Ao aperfeiçoar a formação relacionada à gestão, estaremos evoluindo na formação dos(as) profissionais de Educação Física, e, por sua vez, estarão mais bem preparados(as) para o mercado de trabalho.

No próximo capítulo, trataremos do produto educacional e do processo metodológico realizado para produção de dados oriundos do cotidiano dos(as) gestores(as) que atuam em *Studio Fitness* de Atendimento Personalizado. Desse modo, o material apresentado está focado nas experiências desses(as) profissionais, servindo de fundamento para construção do Produto Educacional proposto pela presente dissertação – Sequência Didática, Ensino da Gestão *Fitness* em *Studio* de Atendimento Personalizado –, que visa contribuir com a formação inicial dos egressos do curso de bacharelado em Educação Física.



## 8 PRODUTO EDUCACIONAL

### 8.1 APRESENTAÇÃO

Ao longo de nossa caminhada em direção à construção do produto educacional, nos deparamos com diversas oportunidades de conhecimentos, oriundos das experiências de cada Gestor(a) *Fitness* de Atendimento Personalizado – GFAP, participante da pesquisa. Sua contribuição foi determinante para que pudéssemos produzir uma Sequência Didática (SD) - ensino da Gestão *Fitness* em *Studio* de Atendimento Personalizado.

Acreditamos que este produto educacional possui um saber credível com potencial para atingir um número significativo de pessoas, sem delimitação espaço/tempo, visto que optamos por fazer um canal no *Youtube* denominado *Épersonal Gestão*, como forma de publicizar o conteúdo obtido. Nesse artefato do produto educacional, disponibilizamos, além dos vídeos com dicas sobre cada tópico tratado em aula; depoimentos de gestores, material de apoio docente e atividades avaliativas – cujo principal objetivo é a fixação do conteúdo aplicado aos discentes.

O canal foi elaborado no intuito de servir como espaço formativo tanto aos discentes, quanto aos docentes que ministram disciplinas, cuja temática remetam a gestão, e simultaneamente, sensibilizá-los sobre a importância de inserir esse tipo de conteúdo em parte de sua carga horária descrita na ementa. O formato de divulgação – canal no *YouTube* –, surgiu, principalmente, da necessidade de encontrar um espaço que permitisse fácil acesso ao material produzido, oriundo das experiências dos(as) gestores(as) pesquisados(as).

Tais dados – experiências – emergiram das entrevistas, sendo, portanto, o primeiro passo para compreender as dificuldades enfrentadas pelos(as) gestores(as) quando do seu ingresso neste segmento de negócio, bem como atitudes positivas que resultaram em soluções na rotina de seu trabalho.

Embora o conteúdo esteja fundamentado pela construção de conhecimentos adquiridos por meio das ações cotidianas de tais gestores(as), poderíamos perder as minúcias e os detalhes de tais experiências, o que minimizaria o valor dos saberes adquiridos pelos referidos profissionais. Todavia, na intenção de não perder as pistas dos conhecimentos adquiridos, buscamos as contribuições de Boaventura de Sousa Santos, Richard Sennett e Carlo Ginzburg, visto a necessidade de compreender as

ausências refletidas nesse contexto, a lógica do profissional artesão e os seus modos de pensar e fazer as práticas de gestão no setor *fitness*.

## 8.2 INTRODUÇÃO

Conforme apresentamos no capítulo que trata da análise da matriz curricular nos cursos de Bacharelado em Educação Física, existe uma lacuna na formação do Profissional de Educação Física que deseja empreender no segmento de SFAP. A situação problema da pesquisa em que o presente produto está vinculado é um sinal do que mencionamos: Até que ponto os cursos de Educação Física possuem disciplinas e conteúdos direcionados à formação de um profissional com capacidade administrativa e empreendedora? A matriz curricular abrange as temáticas que tratam da Gestão *Fitness* em *Studio* de Atendimento Personalizado? O curso de bacharelado é capaz de formar seus egressos para atuar na área da Gestão *Fitness*?

Diante desse cenário, refletimos a necessidade de um referencial que problematize o cotidiano do setor, na intenção de propiciar informações que aproxime o(a) estudante ao mercado ao qual ele pretende ingressar e que sirva de parâmetro para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Outro aspecto observado foi que, tal temática – gestão *fitness* –, apresenta limitada produção de estudos que relacione o conteúdo a partir das experiências (SENNETT, 2009) de quem já vivencia o cotidiano da gestão no setor *fitness* de atendimento personalizado. Em sua maioria, priorizam a gestão em organizações esportivas, (CÁRDENAS; FEUERSCHÜTTE, 2015); (COUTO, 2019), e academias de ginástica (MELLO; SILVA, 2013); (GOMES; SARMENTO; MULATINHO, 2014); (ROSSI; HUNGER, 2008).

Nesse cenário *fitness*, após diversas buscas por literaturas que tratavam desse assunto, usando os títulos: gestão em *studio fitness*, administração/ gestão em *studio* de atendimento personalizado, administração/ gestão em *studio* de *personal training*; encontramos apenas um único autor que trata da gestão levando para a realidade dos SFAP (DOMINGUES FILHO, 2017).

Nesse sentido, desenvolvemos a pesquisa, para a investigação das práticas cotidianas dos(as) Gestores *Fitness* de Atendimento Personalizado – GFAP, que atuam na cidade de Volta Redonda/RJ.

### 8.2.1 Objetivo geral do Produto

Propor uma sequência didática que aborde noções básicas sobre Gestão *Fitness* em *Studio* de Atendimento Personalizado para discentes do curso de Bacharelado em Educação Física.

### 8.2.2 Objetivos específicos do Produto

- a) Identificar e discutir os saberes oriundos da experiência dos(as) profissionais que atuam com gestão *fitness* nos *Studios* de *Personal Training* da cidade de Volta Redonda;
- b) Organizar, por eixos temáticos, uma sequência pedagógica, a fim de compor o conteúdo da Sequência Didática – *Ensino da Gestão Fitness em Studio de Atendimento Personalizado*;
- c) Criar um canal no *Youtube* com fins de tornar público todo conteúdo construído a partir das experiências dos(as) gestores(as) investigados(as).

## 8.3 METODOLOGIA DO PRODUTO

Considerando a especificidade dessa investigação, o estudo desenvolveu-se por intermédio de uma pesquisa de campo de cunho qualitativo na cidade de Volta Redonda/RJ. Tal ação objetivou acessar a experiência adquirida por esses(as) professores(as)/ gestores(as) no decorrer de sua formação continuada.

Outro instrumento utilizado na produção de dados foi o diário de bordo. Na pesquisa que dá origem às discussões presentes nesse texto, as narrativas de vida que foram gravadas em áudio foram acompanhadas simultaneamente por anotações da descrição das pessoas, dos registros dos saberes práticos, experiências e contextos que emergiram das narrativas desses(as) profissionais.

Segundo dados obtidos por meio do PortalVR<sup>12</sup>, Volta Redonda é um dos principais municípios do Estado do Rio de Janeiro. Possui importância significativa para a economia regional e estadual. Apresenta um papel fundamental na história do

---

<sup>12</sup> Site Oficial do Município. Disponível em: <<https://new.voltaredonda.rj.gov.br>>.

desenvolvimento econômico e industrial do Brasil, abrigando a maior usina siderúrgica da América Latina, por isso é conhecida como a “Cidade do Aço” (MOREL, 1989).

Destaca-se que, a cidade é cortada pelo Rio Paraíba do Sul, cuja curva acentuada deu nome à cidade. De acordo com o último Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o município atingiu o índice 0,771, sendo o quarto maior do Estado, dentro de um cenário de 260.180 habitantes. No que se refere ao Setor *Fitness* de Atendimento Personalizado (SFAP), vimos ao longo dos últimos 20 anos, um crescimento significativo desse nicho de mercado, segundo dados apresentados pelo Conselho Regional de Educação Física, 1ª Região (CREF1).

Na tentativa de identificarmos tais gestores(as) no município, seguimos os seguintes caminhos: No primeiro momento, contatamos a Prefeitura Municipal de Volta Redonda (PMVR), por meio do Departamento de Atividades Econômicas e Sociais, para solicitar a relação de *Studios* de Atendimento Personalizado ativos na cidade.

Ao buscar por essas informações, não obtivemos êxito por dois motivos: a listagem que recebemos não apresentava separação entre *Studio Fitness* e *Academia de Ginástica* – ambas eram descritas como *Espaço de Condicionamento Físico*. Outro aspecto que dificultou nosso êxito foi que o banco de dados estava desatualizado e sem telefone de contato – muitos estabelecimentos que haviam encerrado suas atividades ainda apareciam no relatório como *Ativos*.

Procuramos então o CREF1 para solicitar uma relação atualizada desses estabelecimentos. Também encontramos condições semelhantes, como as descritas acima: sem telefone de contato e definição de modelo de serviço.

Logo, seguimos para um mapeamento feito por meio do buscador *Google*, usando o termo: “*Studio de Personal* em Volta Redonda”. Dessa forma obtivemos, uma lista de 39 estabelecimentos em diversos bairros da cidade, conforme apresentado no quadro abaixo.

Quadro 3: Mapeamento dos principais SFAP em Volta Redonda/RJ.

QUANTIDADE	LOCALIZAÇÃO	SETOR
1	Água Limpa	Zona Leste (Setor Leste)
9	Aterrado	Zona Central (Setor Centro-Sul)
1	Barreira Cravo	Zona Norte (Setores Norte e Centro-Norte)
1	Beira Rio	Zona Norte (Setores Norte e Centro-Norte)
1	Centro	Zona Central (Setor Centro-Sul)
1	Colina	Zona Central (Setor Centro-Sul)
1	Jardim Amalia	Zona Central (Setor Centro-Sul)
1	Monte Castelo	Zona Central (Setor Centro-Sul)
1	Santa Cruz	Zona Norte (Setores Norte e Centro-Norte)
2	Santo Agostinho	Zona Leste (Setor Leste)
2	São Geraldo	Zona Central (Setor Centro-Sul)
1	São Joao	Zona Central (Setor Centro-Sul)
3	Retiro	Zona Norte (Setores Norte e Centro-Norte)
2	Vila Mury	Zona Norte (Setores Norte e Centro-Norte)
1	Vila Rica	Zona Leste (Setor Leste)
11	Vila Santa Cecilia	Zona Central (Setor Centro-Sul)
<b>39</b>		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Diante do exposto, importa destacar que a cidade de Volta Redonda classifica seus bairros em Zona Leste (Setor Leste), Zona Sul (Setor Sul), Zona Central (Setor Centro-Sul), Zona Oeste (Setores Oeste e Sudoeste), Zona Norte (Setores Norte e Centro-Norte), conforme é divulgado no próprio site da Prefeitura do Município<sup>13</sup>.

A partir desses dados, efetuamos ligações no intuito de apresentar nossa proposta de pesquisa, conhecer o(a) gestor(a) do local, verificar se o(a) mesmo(a) se enquadrava em nosso público-alvo e finalmente convidá-lo(a) a participar da entrevista.

Desses 39 estabelecimentos, alguns apresentaram o número de telefone inexistente. Posteriormente, identificamos que o motivo foi devido o fechamento da referida empresa. Já outros estabelecimentos, não eram *Studios* de Atendimento Personalizado, mas Academia de Ginástica. Além dos motivos supramencionados,

<sup>13</sup> Disponível em: <<https://new.voltaredonga.rj.gov.br/cidade/8-interno/11-caracteristicas>>.

foram relatados também a mudança societária, falta de tempo, nenhum interesse em participar da entrevista e em alguns casos, tentativas de contato sem sucesso. Esta relação geral foi reduzida a 15 *Studios Fitness*, cada um representado pelo(a) seu(sua) gestor(a), foco de nossa pesquisa.

Quadro 4: *Studios Fitness*/Gestores(as) participantes da pesquisa

QUANTIDADE	LOCALIZAÇÃO	SETOR
1	Água Limpa	Zona Leste (Setor Leste)
3	Aterrado	Zona Central (Setor Centro-Sul)
1	Beira Rio	Zona Norte (Setores Norte e Centro-Norte)
1	Centro	Zona Central (Setor Centro-Sul)
1	São Geraldo	Zona Central (Setor Centro-Sul)
1	São João	Zona Central (Setor Centro-Sul)
2	Vila Mury	Zona Norte (Setores Norte e Centro-Norte)
5	Vila Santa Cecília	Zona Central (Setor Centro-Sul)
15		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

### 8.3.1 Sujeitos da entrevista

A investigação para a produção de dados contemplou, o(a) Gestor(a) *Fitness* de Atendimento Personalizado – GFAP, na cidade de Volta Redonda/RJ. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e apresenta o parecer consubstanciado do CEP nº 4.433.547 e CAAE nº 40448220.0.0000.5237.

Os fatores de inclusão foram: (1) gestores(as) que atuam em *Studios* de Atendimento Personalizado situados na cidade de Volta Redonda/RJ; (2) gestores(as) que tenham formação profissional de Bacharel em Educação Física ou Licenciatura Plena Ampliada. Os fatores de exclusão foram: (1) gestores(as) que não assinaram o TCLE; (2) gestores(as) que informaram não ter interesse em participar da entrevista.

### 8.3.2 Procedimentos éticos

Assim que fizemos o levantamento dos estabelecimentos vinculados à área de atuação do GFAP, e o recorte da pesquisa foi definido; conversamos com o(a)

responsável que atua na gestão do local para apresentar a proposta da entrevista. Nesta ocasião, detalhamos o documento denominado, “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE” (Apêndice 1), que relata todos os procedimentos éticos que envolvem a pesquisa, sua finalidade, objetivos e método; informamos que a gravação faria parte de todo andamento da entrevista. Esclarecemos os direitos do(a) entrevistado(a) tais como: a possibilidade de recusa ou devolução do depoimento, cortes na gravação bem como a preservação do anonimato da empresa – *Studio Fitness*, e do(a) entrevistado(a).

#### 8.4 PRESSUPOSTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS

Pesquisar, segundo Moreira (2016), é produzir conhecimento por meio da busca de respostas a perguntas-chave sobre determinado fenômeno de interesse, dentro de um marco teórico, metodológico e epistemológico consistente e coerente. Logo, quem pesquisa, tem uma ou mais perguntas sobre certo fenômeno de interesse.

Para a produção de dados optamos pela pesquisa de campo, qualitativa de cunho descritivo e caráter investigativo, direcionada ao GFAP. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos.

A entrevista Gil (2008, p. 110) foi o instrumento utilizado para a apreensão de dados, pois “(...) possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social”. Assim, o roteiro da entrevista foi composto por perguntas do tipo semiestruturado que combina questões previamente formuladas e outras abertas (Apêndice 3), permitindo ao(à) gestor(a) explicitar suas experiências e aprendizados, e aos entrevistadores, um controle maior sobre o que pretende saber e ao mesmo tempo, dar espaço a uma reflexão livre e espontânea do(a) entrevistado(a) a respeito dos tópicos assinalados (MINAYO; COSTA, 2018).

Desse modo, a entrevista tomada no sentido amplo de comunicação verbal e no sentido estrito de construção de conhecimento sobre determinado objeto, é uma das técnicas mais utilizadas no processo de trabalho qualitativo (MINAYO; COSTA, 2018).

A descrição, que aos poucos foi sendo articulada a partir das diversas reflexões, trazia particularidades que estavam para além de simples anotações no diário de bordo. Nela, pulsavam elementos que necessitavam ser examinados em seus “pormenores mais negligenciáveis” (GINZBURG, 1989, p. 144), que ao contrário, poderiam nos levar a erros, por não serem considerados.

Tomando-se por base o diário de bordo que foi elaborado pelos autores durante a realização da referida pesquisa, foi possível observar a riqueza do material que tínhamos em mãos. Observações ali contidas que certamente seriam esquecidas se não fossem registradas a seu tempo. São informações que podem colaborar na compreensão e esclarecimento de fatos e geração de novas ideias para o desenvolvimento do trabalho. Logo, traz-se no decorrer das discussões, a transcrição desse diário, contendo os momentos mais significativos do percurso da entrevista.

Infere-se, portanto que, o Produto Educacional (PE) surgiu das experiências dos(as) Gestores(as) *Fitness* de Atendimento Personalizado – GFAP. Entendendo as experiências a partir das noções de Larrosa (2002, p.27), visto que:

(...) o saber da experiência sublinha, então, sua qualidade existencial, isto é, sua relação com a existência, com a vida singular e concreta de um existente singular e concreto. A experiência e o saber que dela deriva são o que nos permite apropriar-nos de nossa própria vida”.

Desse modo, ao trazer à baila a noção supramencionada – experiência – partimos do pressuposto de que a base do processo de *aprendizagemensino*<sup>14</sup> proposto na presente Sequência Didática (SD) - ensino da *Gestão Fitness em Studio* de Atendimento Personalizado – se processa intermediado pela construção de conhecimentos em redes (OLIVEIRA, 2012a).

O que buscamos salientar é que a lógica estabelecida pelo processo de aprendizagem ora proposto, caminha em sentido contrário à ciência moderna, pois esta transformou, a partir de sua lógica, a experiência humana em experimento ao operar com viés na objetividade e com a concepção de método científico na perspectiva absolutista operando com a tarefa de apropriação e domínio do mundo:

---

<sup>14</sup> Para Alves (2008, p. 11) “(...) a junção de termos e a sua inversão, em alguns casos, quanto ao modo como são ‘normalmente’ enunciados, nos pareceu, há algum tempo, a forma de mostrar os limites para as pesquisas com os cotidianos, do modo dicotomizado criado pela ciência moderna para analisar a sociedade”. Assim, fundado nas ideias de Alves (2008) e seguindo a sua lógica, mantivemos a inversão *aprendizagemensino*, por concordarmos como pensamento de que ninguém ensina sem antes aprender.



“(...) experiência converteu-se em experimento, isto é, em uma etapa no caminho seguro e previsível da ciência (LARROSA, 2002, p.28).

De outro modo, o que propomos é retomar a experiência como meio de transformação da vida e dos seres humanos em sua singularidade, permitindo que esta seja concebida como tudo o que nos acontece, permitindo-nos atribuir à aprendizagem, diversos sentidos e significados de acordo com as nossas experiências.

Sobretudo, ao discutirmos o conhecimento sendo construído a partir das redes, o ponto central que norteia essa perspectiva é a cooperação que gera interação. A cooperação, por serem as redes responsáveis pelas articulações entre diferentes atores, e a interação, que fortalece todo conjunto. Ela leva ao compartilhamento, impulsiona os fluxos de informação e de conhecimento que são decorrentes do movimento de uma rede e determinados pelos vínculos que se configuram e reconfiguram (TOMAÉL, 2008).

Sob essa ótica, surgem reflexões acerca do valor das experiências. Segundo Gomes (2017), enquanto o paradigma dominante e da sociedade tecno-científica da modernidade ocidental apregoa o que é técnico e objetivo, o novo paradigma (cosmopolitismo) estaria compromissado com a revalorização de conhecimentos e práticas não hegemônicas que ficaram invisibilizadas no processo de colonização do pensamento e do conhecimento proposto por Santos (2010), o que ele chama de sociologia das ausências.

A produção social destas ausências resulta na subtração do mundo e na contracção do presente e, portanto, no desperdício da experiência. A sociologia das ausências visa identificar o âmbito dessa subtração e dessa contracção de modo a que as experiências produzidas como ausentes sejam libertadas dessas relações de produção e, por essa via, se tornem presentes. Tornar-se presentes, significa serem consideradas alternativas as experiências hegemônicas, a sua credibilidade poder ser discutida e argumentada e as suas relações com as experiências hegemônicas poderem ser objecto de disputa política. A sociologia das ausências visa, assim, **criar uma carência** e transformar a **falta da experiência social** em **desperdício da experiência social**. Com isso, cria as condições para ampliar o campo das experiências credíveis neste mundo e neste tempo e, por essa razão, contribui para ampliar o mundo e dilatar o presente (SANTOS, 2010, p. 104, grifos nossos). [sic]

Surge então, uma crítica ao modelo de racionalidade (razão indolente) em que o autor propõe outro modelo (razão cosmopolita), cujos fundamentos estariam em sua sociologia das ausências e sociologia das emergências, e no trabalho de tradução

intercultural. Desse modo, ao buscar o conhecimento oriundo das experiências do artífice (Sennett, 2009), acreditamos estar rompendo com um modelo pragmático, cultuado pela sociedade neoliberal.

Assim, cabe frisar que os dados que subsidiam este trabalho, emergiram das práticas cotidianas desses sujeitos ordinários que, diante dos problemas, tensões e conflitos oriundos da vida lábil e incerta, pois se insinuam de modo multifacetado nos levando a reinventar os produtos que nos chegam (CERTEAU, 2014).

## 8.5 ARTÍFICE E SUAS EXPERIÊNCIAS: O TRABALHO ARTESANAL E A ARTICULAÇÃO TEORIA/PRÁTICA

Os dados que serão apresentados a seguir, foram apreendidos a partir da entrevista realizada com os GFAP dos *studios fitness* contatados e que, em detrimento do diálogo estabelecido com eles(as), sofriram transformações e desdobramentos. À medida que o(a) entrevistado(a) expressava sua experiência, paralelo às gravações, foram realizadas anotações em nosso diário de bordo em decorrência de aspectos considerados relevantes à pesquisa.

No final de cada momento, todo conteúdo escrito era cuidadosamente lido a cada participante, no intuito de fazer a correção final e dessa forma permitir ao(a) entrevistado(a) alterações em alguma narrativa. O processo se baseou num método de conhecimento cuja força está na observação do pormenor que pode ser revelado, mais do que apenas uma dedução sobre algum aspecto investigativo (GOMES, 2017).

## 8.6 RESULTADOS E DISCUSSÕES DAS ENTREVISTAS

Os(as) gestores(as) investigados(as) apresentam experiências de mais de 27 anos e outros(as) iniciaram suas atividades em meio à Pandemia do Covid-19 (2020), portanto, considerando o período dessa entrevista, com pouco tempo de atuação no mercado. No intuito de garantir o sigilo dos(as) participantes, as narrativas foram apresentadas utilizando as letras GE seguida do número que substitui seu nome: GE1, GE2, GE3 e assim por diante.

Neste momento passaremos à discussão dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os GFAP. Nessa apresentação, optamos pela elaboração

dos conteúdos por meio de tópicos criados a partir dos dados obtidos com as múltiplas experiências, conforme exposto a seguir:

- a) Gestor(a) *Fitness*: apresentação do perfil dos(as) entrevistados(as);
- b) Questões que orientam a construção do modelo de negócio;
- c) Noções contábeis como requisito primário na formação de um gestor *fitness*;
- d) A importância da gestão operacional no sucesso de seu *studio fitness*;
- e) Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho: possíveis caminhos;
- f) Aspectos que envolvem a escolha dos equipamentos e acessórios *fitness*;
- g) Entre a docência e a gestão: considerações que norteiam o assunto.

### 8.6.1 Gestor(a) *Fitness*: apresentação do perfil dos(as) entrevistados(as)

Neste tópico apresentaremos as informações gerais de cada entrevistado(a) tendo como ponto de partida, idade, tempo de formação, formação acadêmica, sua experiência com a gestão, a localização que atua e a classe social atendida. Sobre o último item, usamos como referência a divisão estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que divide as classes sociais em 5 categorias básicas, segundo a renda familiar mensal. Assim pedimos a cada gestor que nos falasse de sua percepção quanto a classe social que predomina em seu SFAP.

Quadro 5: Classes sociais e renda familiar

Classe A	Acima de 20 salários mínimos
Classe B	De 10 a 20 salários mínimos
Classe C	De 4 a 10 salários mínimos
Classe D	De 2 a 4 salários mínimos
Classe E	Recebe até 2 salários mínimos

Fonte: IBGE, 2017.

Para entendimento sobre a atuação e percepção do GFAP participante da pesquisa, julgou-se necessário compreender a característica do próprio sujeito que se faz artífice, construtor de sua “habilidade artesanal” – algo que parece ter desaparecido em nossa sociedade – mas que “designa um impulso humano **básico e permanente**, o desejo de um trabalho benfeito por si só”. (SENNETT, 2009, p. 19, grifo nosso).

Neste sentido, justifica a realização de uma breve descrição sobre cada gestor(a) – GE. Vale destacar que dentro de nosso recorte, a pesquisa foi feita com 7 mulheres e 8 homens, conforme é apresentado no quadro a seguir.

Quadro 6: Características dos(as) gestores(as) investigados(as) no estudo

	SEXO	BAIRRO	CLASSE SOCIAL	FORMADO	ESPECIALIZAÇÃO	OUTROS
GE1	Feminino	Água Limpa	D	2018	<i>Personal Training</i> ; Treinamento Desportivo	
GE2	Masculino	Aterrado	C	2014	Treinamento de Força e Musculação- Estácio	
GE3	Masculino	Aterrado	D	2016	Não possui	
GE4	Masculino	Aterrado	C	2005	Fisiologia do Exercício e Prescrição; Fisiologia Humana; <i>Personal Training</i> e Treinamento de Força	
GE5	Feminino	Beira Rio	D	2011	Psicomotricidade e Treinamento Funcional	
GE6	Masculino	Centro	D	2006	Atividade Física para Idosos	
GE7	Masculino	São Geraldo	D	2006	Fisiologia do Exercício e Treinamento Esportivo	
GE8	Feminino	São Luiz	D	2006	Não possui	
GE9	Feminino	Vila Mury	D	2008	Biomecânica de <i>Personal Training</i> - em andamento- 2021	
GE10	Feminino	Vila Mury	D	2012	Pilates e Treino Personalizado	
GE11	Masculino	Vila St. Cecília	C	2004	Biomecânica UFRJ/ Treinamento Desportivo- UGF	Nutricionista; Constelação Familiar; Coaching; Programação Neurolinguística
GE12	Feminino	Vila St. Cecília	C	2009	Atividade Física Adaptada para Grupos Especiais Ginástica Laboral- UGF	
GE13	Masculino	Vila St. Cecília	C e D	1994	Treinamento Esportivo e Fisiologia do Exercício-1996	
GE14	Feminino	Vila St. Cecília	C	2007	Docência Superior; Neurofisiologia e Neuro- anatomia-UGF; Performance Humana-UFRJ	Eng. Mecânica- UFF (Mestrado)
GE15	Masculino	Vila St. Cecília	C	2009	Não possui	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Conforme detalhado no quadro 6, percebemos que os(as) gestores(as) possuem uma média de 12 anos de formado(a), sendo o profissional com maior tempo de formação com 27 anos e o menor tempo, com 3 anos.

Ao destacarmos esse ponto, discutimos a experiência como fator primordial no desenvolvimento dos saberes, assim, Schwartz (2010) a define como o saber-fazer artesão sem saber teórico. Nesse ponto de vista, a experiência não designa absolutamente saberes que podem se acumular no tempo, por meio de encontro com situações variáveis, mas algo relativamente individualizado e específico, realizado por pessoas singulares numa trajetória feita de encontros sociais, técnicos e humanos: “sem experiência, nada é dado, não há conhecimento” (SCHWARTZ, 2010, p.38).

Assim, o tempo precisa ser visto não somente pelo prisma cronológico, mas da qualidade, assim é a busca pelo conhecimento que por sua vez, não ocorre sem a experiência. Tanto as dificuldades quanto as possibilidades de fazer as coisas se aplicam a gestão das relações humanas (SENNETT, 2009).

Notamos que existe uma busca pelo conhecimento técnico, aquele que envolve sua prática laboral de formação, todavia, buscamos aprofundar um pouco mais a respeito da formação necessária ao profissional que atua na *Gestão Fitness*.

Cabe ressaltar que, os(as) gestores(as) em sua totalidade – que fizeram pós-graduação – optaram por cursos de especialização em treinamento, fisiologia e Esporte, o que nos leva a refletir sobre a lacuna de conhecimentos relativos à prática da gestão, visto que todos exercem a referida função – gestor(a) – por isso, necessitam de tais habilidades. Segundo eles(as), como ainda ministram aulas, a prioridade está na atuação como profissional de Educação Física e não como gestor(a).

Dessa forma, perguntarmos sobre a importância da realização de pequenos cursos de formação direcionado a área de gestão e verificou-se que 12 gestores(as) fizeram ao menos um curso de curta duração ao longo de sua prática profissional. Estes, foram realizados no modo virtual ou presencial e possuíam carga horária máxima de 40 horas.

Nesse contexto, citamos aqui o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)<sup>15</sup> que se destacou entre as narrativas como um

---

<sup>15</sup> O SEBRAE é uma entidade privada brasileira de serviço social, sem fins lucrativos, criada em 1972, que objetiva a capacitação e a promoção do desenvolvimento econômico e competitividade de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no país.

espaço de apoio a este segmento, oferecendo cursos de qualidade com baixo custo de investimento, conforme explicitado por GE7: “os cursos voltados para gestão no SEBRAE são de valores acessíveis, muitos deles inclusive gratuito; de curta duração e trazem a realidade do mercado ao gestor”.

A respeito desse assunto, vale a pena destacar um estudo a nível nacional realizado no ano de 2012, que, apesar de não ser recente, é um dos poucos que trata, de modo abrangente, a questão do perfil dos(as) gestores(as) *fitness* no Brasil. De acordo com as estimativas encontradas naquele ano, foi constatado um grande percentual de profissionais de Educação Física atuando na área de gestão, entretanto, confirmou-se a premissa teórica da necessidade de formação continuada específica para atuação neste setor, principalmente sobre gestão (SANTANA *et al*, 2012).

Trouxemos aqui esse aspecto, pois entendemos ser relevante para a discussão da pesquisa, já que todos atuam cotidianamente com a temática que estamos tratando e a consideram de extrema importância, conforme narra um participante:

**GE8:** Meu tempo se restringe a dar aulas de *personal* e gerenciar o *studio* ao mesmo tempo. Por outro lado, entendo a necessidade de buscar conhecimentos que me ajude a caminhar com mais segurança em meu negócio (...), tenho certeza que um curso nesta área ampliaria meus horizontes e o modo de pensar a gestão que faço hoje no *studio*.

A partir da narrativa supramencionada, notamos como é desafiador para o(a) gestor(a), depois de sua formação acadêmica, associar as tarefas laborais cotidianas com as especializações ou até mesmo cursos de curta duração, ainda que percebam a relevância deles em sua formação continuada. Como foi possível perceber, tal aspecto parece decorrer, principalmente do fato de que os(as) docentes atuam gerenciando seu próprio negócio, ao mesmo tempo que ministram as aulas como *personal trainer*.

No caso de GE12, mesmo com o tempo curto, conseguiu concluir uma especialização e “ainda gostaria de fazer outros cursos, inclusive voltados para área de gestão. Melhor mesmo que fosse de curta duração, de preferência nos finais de semana”.

Sabemos que a sociedade contemporânea proporcionou significativas inovações científicas e tecnológicas, transformando comportamentos, modos de viver e pensar dos indivíduos, principalmente articulados sob a égide do progresso. Todavia, essa forma de pensamento contribuiu para o fortalecimento da lógica do

capital, o que acontece com a necessidade dos indivíduos se adaptarem ao sistema social imposto (LACERDA, 2019).

De outro modo, recordamos de Sennett (2009, p. 24) ao salientar que “os seres humanos são hábeis criadores de um lugar para si mesmos”. Trazer a referida citação ao debate, se deve por perceber o lugar em que o(a) docente se encontra: dupla função – *personal* e gestor(a).

Diante do exposto, concordamos com Lacerda (2019) quando afirma que a sociedade capitalista exerce constante pressão sobre os indivíduos, gerando tensão e angústia; e o processo educativo não fica fora de tais consequências. As ponderações supramencionadas, são imprescindíveis para compreensão do processo educativo e, em decorrência do conflito dos(as) gestores(as) em seu labor no espaço *fitness*, visto que, a todo instante é afetado pelas imposições do sistema capitalista que o(a) obriga a multifuncionalidade – *Just in Time*.

Outro aspecto abordado no diálogo com os(as) gestores(as), emergiu do tema enredado ao empreendedorismo e o aspecto da gestão. De acordo com as narrativas, mais de 60% ingressaram no curso decididos a abrir seu *studio fitness*. Infere-se que, é possível existir uma parcela de egressos que pensam em empreender antes mesmo de possuir o conhecimento necessário para tal realização, conforme podemos perceber:

**GE11:** (...) ainda fazendo faculdade, mesmo sem recurso, conhecimento e experiência, desejava abrir meu próprio negócio, já que não imaginava ser remunerado a altura do meu investimento pessoal.<sup>16</sup>

Contudo, há também aqueles(as) que sequer pensavam sobre esse assunto. Em torno de 27% ingressaram neste segmento devido às circunstâncias oriundas de sua condição de empregabilidade. Como o caso de GE7 que sempre trabalhou com preparação física no futebol profissional:

**GE7:** (...) quando fui demitido vi que precisava me reinventar. Sem experiência de como gerenciar uma empresa, passei a pesquisar na internet tudo sobre *studio* de *personal training*, modelos de equipamentos e valores dos serviços.

---

<sup>16</sup> Embora a norma da ABNT a respeito de citações preconize que citações curtas, com menos de três linhas devam ser inseridas no corpo do texto, sem recuo, optamos por, no caso das narrativas de gestores e estudantes, sempre utilizar o formato de citações longas, para dar maior destaque às narrativas.

Na sequência, o relato de GE5, que após anos trabalhando como *personal trainer*, percebeu no mercado uma oportunidade para empreender:

**GE5:** (...) desde que me formei, trabalhava como *personal trainer*, indo na casa dos meus alunos ou atendendo em várias academias. O aluno escolhia o lugar. Depois de quatro anos, é que eu percebi que se tivesse meu próprio local para dar as aulas, poderia oferecer mais qualidade de serviço a eles, e também melhorar minha qualidade de vida.

As narrativas supramencionadas nos permitem perceber que um parcela dos(as) estudantes ingressa no mundo acadêmico objetivando empreender, e outros(as), por interferência de diversos fatores, migram para o setor *fitness*, contudo, evidencia-se o desafio de enfrentar o mercado competitivo sem o conhecimento necessário para tomada assertiva de decisões.

**GE7:** Os desafios que estamos vivendo nessa pandemia nem se compara aos que vivi há 07 anos, quando abri minha academia. Tudo que é novo, sempre traz mais insegurança e a sensação de incapacidade para assumir tantas responsabilidades. São tantos compromissos (...) que a gente acaba se perdendo e tomando decisões precipitadas. Hoje me arrependo por ter tomado algumas decisões na correria, mas não tem jeito, isso faz parte. Quem quer crescer profissionalmente tem que estar disposto a enfrentar isso.

Em sua experiência inicial, vimos que o(a) gestor(a) precisou passar pelo processo de erros e acertos para constituir o seu processo formativo. A esse respeito Sennett (2009) menciona ser possível aprender conhecendo a técnica, mas esta aprendizagem relaciona-se intimamente com a disposição de experimentar o percurso formativo que só nos é possível por meio da feitura de determinada produção sociocultural.

Nesta linha de pensamento, cabe frisar que a aprendizagem da técnica envolve também a repetição, não uma repetição fragmentada e mecanizada de ações, mas uma repetição que permita ao artífice tomar consciência do processo, superando a condição alienada de produção. Nesta tomada de consciência, torna-se possível aprimorar seu autocontrole, utilizar de forma adequada e equilibrada suas forças e habilidades, sincronizar corpo e mente e concentrar-se naquilo que faz de forma a envolver-se emocionalmente e intelectualmente com sua atividade (SENNETT, 2009).

Embora vimos que os conhecimentos relativos à gestão tenham ficado em segundo plano, a busca por estes conteúdos são uma necessidade apresentada por eles(as), como conhecimentos que auxiliam a superar a insegurança do não saber,



contudo, não há conhecimento sem experiência, mas ao mesmo tempo, é o entendimento que nos permite conhecer as coisas, visto que somente ele é capaz de construir saberes a partir daquilo que a experiência lhe oferece (SCHWARTZ, 2010).

Prosseguindo com as questões oriundas das entrevistas, interrogamos os(as) participantes da pesquisa sobre o conhecimento adquirido ao longo do curso de bacharelado/licenciatura ampliada em Educação Física e sua relação com a segurança para as decisões tomadas em sua atuação como gestor(a).

Como havíamos citado anteriormente, existe um sentimento de que a faculdade poderia oferecer na matriz curricular do curso, conteúdos que abordassem o referido tema. De acordo com a fala de GE12, mais importante que gerenciar uma empresa é ter a capacidade de se conhecer como profissional atuando no mercado de trabalho.

**GE12:** Acho que o conhecimento de gestão tinha que ser tratado com mais importância na faculdade. Eu sei que a faculdade não tem que formar administrador de empresa, mas mesmo sendo profissional de Educação Física, esse conhecimento geral é necessário. Acho que a gestão não deve ser ensinada só pra quem pretender abrir sua academia. A gente precisa saber fazer nossa gestão pessoal. Essas coisas de saber investir o dinheiro, administrar a vida financeira, marketing pessoal, relacionamento interpessoal. A gente não aprende isso! **Conhecimento básico de gestão é importante pra vida, pra todas as áreas profissionais**, inclusive na Educação Física. (Grifos nossos). (sic).

Neste caso, evidencia-se a aplicação de um conteúdo mais abrangente, direcionado a todos profissionais da área e não somente aos(as) interessados(as) em empreender.

Outro fator relevante diz respeito às práticas acadêmicas. Foi possível perceber que esse assunto requer um conhecimento adquirido a partir das experiências cotidianas. Logo, o professor deve ser capaz de aproximar o egresso, da realidade profissional, isto é, durante o período de formação seria importante que o professor desenvolvesse o conteúdo de maneira aplicável. O GE3 teceu as seguintes narrativas sobre o tema:

**GE3:** Esse tipo de conhecimento a gente pega na prática, no dia a dia. Seria legal se a gente pudesse ter **experiências mais concretas sobre esse assunto** durante nosso tempo de faculdade. Poder **visitar academias, trazer uns profissionais que atuam na área pra contar um pouco sobre suas experiências, ensinar sobre como dar os primeiros passos**, essas coisas. Quando fazia faculdade, tive um professor muito bom que falava um pouco sobre gestão. Mas a disciplina dele não era para falar desse assunto, das necessidades de quem quer abrir seu próprio negócio. As aulas dele me

ajudou bastante, mas ainda tinha muita coisa que aprender. (Grifos nossos). (sic).

Diante do exposto e, tendo em vista a ênfase dada a experiência, Sennett (2009), destaca que existem três habilidades essenciais que constituem a perícia artesanal: as capacidades de localizar, questionar e abrir. Em seu livro “O Artífice”, Sennett (2009) compara o processo de aprendizagem com a rotina de um(a) carpinteiro(a) e nos revela quão importante é olhar a construção pedagógica a partir desse prisma.

O carpinteiro **avalia a textura específica de um pedaço de madeira, em busca de detalhes; revira a madeira de um lado e de outro, tentando imaginar como o padrão evidenciado na superfície pode refletir a estrutura por baixo dela;** decide que a textura pode ser revelada se usar solvente de metal, em vez do habitual verniz de madeira. Para mobilizar essas capacitações, **o cérebro precisa processar paralelamente informações visuais, auditivas, táteis e de linguagem simbólica** (SENNETT, 2009, p. 309, grifos nossos).

Desse modo, ao considerar o exposto, fica-nos evidente que a aprendizagem é um processo dinâmico e interativo com as pessoas e o mundo que as cerca, garantindo-lhe a apropriação de conhecimentos e estratégias adaptativas a partir de suas iniciativas, interesses e estímulos que recebe de seu meio social ao longo de sua vida (TABILE; JACOMETO, 2017). Portanto, a construção da aprendizagem é um processo contínuo que ocorre durante toda a vida do indivíduo, desde a infância até a mais avançada idade.

Ainda sobre a relevância de assuntos relativos ao setor *fitness*, perguntamos aos(as) gestores(as) se algum conteúdo poderia fazer parte da matriz curricular no curso de formação de profissionais de Educação Física. De modo geral, os(as) entrevistados(as) evidenciaram a necessidade do tratamento dessa temática no âmbito acadêmico, visto que, o assunto se faz necessário para preparação dos profissionais de qualquer área, e propuseram os mais variados temas, conforme podemos perceber nas narrativas:

**GE15:** Hoje em dia não é só dar aula e gerenciar o *studio*. Temos que **saber de marketing, psicologia, liderança, relação interpessoal**, muitas coisas ao mesmo tempo. Acredito que conhecer um pouco de tudo abre a mente e prepara os profissionais em todas as áreas, não só pra gerenciar sua empresa, mas amplia sua capacidade como profissional. Percebo que os clientes cobram da gente tanto o conhecimento técnico e também observam

muito como gerenciamos as coisas no dia a dia. Acho que devemos focar nas duas coisas.

**GE5:** Qualquer assunto que incentive o professor a **entender que ele é a própria empresa** irá contribuir para seu crescimento não só profissional, mas também pessoal.

**GE1:** É necessário capacitar os profissionais com qualquer conhecimento básico relativo à **administração de empresa**. Principalmente assunto que nos ensine sobre gastos e formação de preço.

**GE2: Gestão financeira** seria um assunto importante para graduação- como disciplina obrigatória, pois, mesmo que o profissional não tenha seu próprio espaço, esse tipo de informação é uma base que serve pra todo profissional.

**GE10:** Penso em dois temas que poderiam ter valorização na graduação: **gestão de negócios e psicologia empresarial**. Esses assuntos preparam os profissionais em todas as áreas; para gerir e também para se relacionar com as pessoas.

Ao trazer à tona as narrativas supramencionadas, refletimos em algumas menções de Sennett (2009) sobre a habilidade e o trabalho artesanal: como esperar que os estudantes desenvolvam uma habilidade se não vos é ensinada?

Com relação ao trabalho artesanal, Sennett (2009, p. 309) nos chama a atenção para o fato de que as “habilidades inatas em que se baseia a perícia artesanal não são excepcionais; são compartilhadas pela ampla maioria dos seres humanos em grau mais ou menos equivalente”. E ainda com relação a perícia artesanal completa afirmando que são três capacidades que a constituem: localizar, questionar e abrir.

Sobre as capacidades mencionadas, torna-se importante destacar que “localizar”, relaciona-se com algo mais concreto. Desse modo, a capacidade de localização pode auxiliar na identificação de que algo que esteja acontecendo seja importante:

Na mão, como vimos, essa localização está na ponta dos dedos do músico ou do ourives; no olho, a localização centra-se no ângulo reto formado pela trama e a urdidura do tear, ou no fim do tubo usado para insuflar vidros (...). A localização pode resultar de estimulação sensorial, como no momento de uma dissecação em que o bisturi, depara-se com matéria inesperadamente dura; nesse momento, os movimentos manuais do anatomista tornam-se ao mesmo tempo mais lento e menores (SENNETT, 2009, p. 310).

Já a capacidade de “questionar” com a possibilidade de refletir sobre as qualidades de coisas e objetos; e “abrir” sobre a expansão dos sentidos. Ao considerar o exposto, abrimos espaço para outras reflexões: qual a perícia artesanal do gestor? Como esperar que ele a desenvolva sem estímulo?

Ao pensar nas questões apontadas, pensamos como seria difícil localizar o problema sem saber se ele se localiza 'aqui' ou 'ali'. Do mesmo modo, se admitirmos que o ato de questionar é uma tentativa de manter nossos canais para a dúvida na intenção de 'localizar', portanto, investigar onde está o ponto, retornamos ao mesmo lugar: como fazê-lo se não sei o que estou procurando? Assim, ao trazer tais reflexões, concordamos com os(as) gestores(as) sobre a necessidade de um conteúdo mínimo que possa auxiliar os(as) futuros(as) profissionais que desejam empreender no setor *fitness*.

Após o levantamento do perfil dos(as) GFAP entrevistados(as), notamos que os conhecimentos que serão revelados em seguida, de fato não são oriundos de livros e conceitos pré-estabelecidos, mas fazem parte do rol das experiências adquiridas ao longo do percurso desses profissionais e, portanto, irão compor os dados empíricos da pesquisa.

Nesta linha de pensamento e, parafraseando Sennett (2009), desejamos ir além e apresentar um conhecimento que nasce da prática da repetição: à medida que uma pessoa desenvolve sua capacidade para um determinado evento, muda o conteúdo daquilo que ela repete (SENNETT, 2009).

### 8.6.2 Questões que Orientam a Construção do Modelo de Negócio

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, notou-se, que todos(as) gestores(as) participantes, desconheciam a elaboração de um planejamento prévio estruturado – o Modelo de Negócio. Trata-se de uma visão macro de todas as etapas que compõem as ações realizadas pela empresa. Essa percepção foi obtida a partir do desenvolvimento da conversa com os(as) participantes da pesquisa, que em suas narrativas deixaram algumas impressões, como veremos a seguir:

**GE15:** não fiz nada disso porque desconhecia na época a sua necessidade. Na verdade, se me pedir pra fazer eu não vou saber. Minha preocupação maior era conseguir o capital pra montar o *studio*.

**GE9:** eu me lembro de ter rascunhado algo sobre o meu projeto de *studio*. mas nada muito profissional. Eu anotei as coisas que precisava comprar, a reforma que tinha que fazer na sala, essas coisas.

**GE5:** quando decidi abrir o *studio* minha maior dificuldade foi colocar as ideias em ordem. Eu sabia o que queria fazer, mas não sabia por onde começar. O começo é sempre muito difícil porque a gente ainda não tem maturidade pra lidar com essas coisas.

**GE11:** se fala muito que o Brasil é um país de grandes empreendedores. Não acho que isso seja verdade. Não temos educação que incentive isso. Nós somos é, corajosos, pois a gente entra pra arriscar tudo ou nada. Se eu fiz um modelo de negócio? Claro que não! (sic)

Nesse sentido, percebemos a importância de um conhecimento que todo(a) gestor(a) deveria ter ao iniciar seu *studio fitness*: de saber construir um documento capaz de organizar as informações coletadas sobre o que se deseja montar. A elaboração desse material é uma tomada de decisão antes da ação necessária, ou seja, prevê o futuro e as possíveis decisões certas para atingi-los (BRASIL *et al*, 2016).

Por esse motivo, vimos a necessidade de refletir sobre pontos relevantes acerca desse assunto. O modelo de negócio, segundo Domingues Filho (2017, p. 58), “possibilita visualizar e compreender as partes que compõe o futuro negócio, tornando-se ideal nas situações em que tudo que se tem, são hipóteses que precisam ser validadas”. Dessa forma, percebe-se quão importante é ter um planejamento do que se pretende montar como estratégia inicial para abertura de qualquer empreendimento.

Não basta ter uma grande ideia, é necessário vencer as dificuldades para estruturá-la de forma organizada. Assim, nos embasamos em pontos levantados por Luiz Antônio Domingues em seu livro “Como Montar e Administrar um estúdio de *Personal Training*”. Em sua abordagem acerca do assunto, o autor propõe o *Business Model Canvas*<sup>17</sup> como um recurso visual que permite discutir e aprimorar o modelo de negócio. Este quadro irá servir de ponto de partida para as reflexões que virão a seguir, onde ele destaca todos os aspectos que envolve a abertura de um SFAP por meio de quatro perguntas essenciais, que devem ser respondidas antes de tomar qualquer decisão.

- a) O quê?
- b) Para quem?
- c) Como?
- d) Quanto?

O quadro que apresentamos abaixo, foi elaborado no intuito de facilitar a explanação dos aspectos que norteiam o Modelo de Negócio e servir como ponto de

---

<sup>17</sup> O *Business Model Canvas* ou “Quadro de modelo de negócios” ou simplesmente, “*Canvas*”, é um quadro que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes, em uma única página. É um mapa visual contendo nove blocos do modelo de negócio (VICELLI; TOLFO, 2017).

partida para que o gestor possa refletir melhor sobre seu empreendimento antes de colocar em prática suas ideias.

Quadro 7: Modelo de Negócio de um SFAP baseado em *Business Model Canvas*

<b>MODELO DE NEGÓCIO</b> <i>Studio Fitness</i>	
<b>O QUÊ</b> vou fazer?	<p><b><u>Proposta de valor</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Motivo pelo qual os estudantes irão contratar os serviços de seu <i>Studio Fitness</i> em meio a tantos outros;</li> <li>○ Que tipo de valor percebido seu serviço irá oferecer;</li> <li>○ Quais serão os diferenciais de mercado;</li> <li>○ Reflita se os serviços oferecidos serão direcionados para indivíduos com <b>necessidade</b> ou <b> vaidade</b>;</li> <li>○ De que forma os serviços irão ajudá-lo: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Na solução de um problema;</li> <li>✓ Na satisfação de um desejo;</li> <li>✓ Na melhoria de alguma situação pré-existente.</li> </ul> </li> </ul>
<b>PARA QUEM</b> vou fazer?	<p><b><u>Segmento de clientes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definição de público alvo: crianças, adolescentes, adulto, idosos, atletas, mulheres, etc.</li> <li>○ O atendimento será por faixa etária específica?</li> <li>○ Onde este nicho de clientes estão: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Até 3km em área residencial</li> <li>✓ Até 1km em área comercial</li> </ul> </li> </ul> <p><b><u>Canais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ São os recursos que tornam o caminho, entre o serviço oferecido e o que o estudante está procurando, o menor possível;</li> <li>○ Definição de como os serviços chegarão até o estudante: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se digital: investimento em tecnologia.</li> <li>✓ Se presencial: investimento em estrutura física.</li> <li>✓ Para ambos: investimento em divulgação nas mídias sociais, satisfação do cliente, fortalecimento de rede de profissionais da saúde, cartões de negócio.</li> </ul> </li> </ul> <p><b><u>Relacionamento com clientes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definição de como os profissionais do <i>Studio Fitness</i> irão se relacionar com os estudantes;</li> <li>○ A convivência poderá ser longa, por isso conquistar e manter uma boa relação torna-se fundamental para satisfação e manutenção do estudante em seu <i>Studio Fitness</i>;</li> <li>○ Além do contato pessoal, o uso das redes sociais e telefone podem se tornar seu diferencial.</li> </ul>

<b>COMO</b> vou fazer?	<p><b><u>Recursos Principais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Descrever tudo que precisa ser feito para que o <i>Studio Fitness</i> saia do papel e funcione: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dinheiro total a ser investido: próprio ou não</li> <li>✓ Tipo de imóvel: próprio ou alugado</li> <li>✓ Estrutura geral: reforma, mobiliários, equipamentos, acessórios</li> <li>✓ Recursos humanos: recepcionista, limpeza, profissional de Educação Física, nutricionista, etc.</li> </ul> </li> </ul>
---------------------------	---

	<p><b>Atividade-Chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Listar os pontos relevantes que serão seu diferencial; a proposta de valor. Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sessões de exercício físico individualizado com horário preestabelecido e flexibilização;</li> <li>✓ Sessões de treinamento com eletroestimuladores;</li> <li>✓ Avaliação física com estatística periódica;</li> <li>✓ Treinamento com exercícios posturais;</li> <li>✓ Espaço de alongamento.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Parcerias principais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Um negócio não se faz sozinho.</li> <li>○ Identificar e selecionar os parceiros e fornecedores e apoiam e respaldam a proposta de valor: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Médicos</li> <li>✓ Fisioterapeutas</li> <li>✓ Pedreiro</li> <li>✓ Eletricista</li> <li>✓ Nutricionista</li> <li>✓ Lojas esportivas e nutricionais, etc.</li> </ul> </li> <li>○ É necessário a manutenção de um relacionamento próximo e amigável com todos eles.</li> </ul>
<p><b>QUANTO vou precisar?</b></p>	<p><b>Fonte de Receitas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definição de preço e forma de pagamento pelo serviço oferecido no <i>Studio Fitness</i>.</li> <li>○ De preferência, pesquise como eles preferem pagar <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cheque</li> <li>✓ Boleto</li> <li>✓ Dinheiro</li> <li>✓ Sistema de pagamento recorrente</li> <li>✓ Cartão de crédito</li> <li>✓ Transferência bancária</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Estrutura de Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definição de todos custos (fixo e variáveis) que estão envolvidos na criação e funcionamento do <i>Studio Fitness</i>.</li> <li>○ Aderir ao conceito de diminuição de custos sem perda da qualidade no atendimento</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Domingues Filho (2017).

Um modelo de negócio conscientemente estruturado, possibilita uma visão mais elaborada do que se pretende fazer. Muitas mudanças podem e devem ocorrer durante o processo, todavia, o planejamento produz organização e um cenário mais confortável para trilhar o percurso com ações mais assertivas.

### 8.6.3 Noções contábeis como requisito primário na formação do gestor *fitness*

Dentro do recorte de nossa pesquisa, todos(as) os(as) gestores(as) ingressaram neste segmento sem obter conhecimentos básicos sobre contabilidade,

gerenciamento de pessoas, relacionamento interpessoal, marketing, modelo e plano de negócios, entre outros. Todavia, destacamos, neste tópico, os aspectos contábeis como ponto de partida para abertura de qualquer negócio.

Antes, se faz necessário perceber que estabelecemos, como contabilidade básica, a chamada contabilidade necessária ao(a) gestor(a) que não possui formação especializada nessa área. A proposta desse tópico não visa aprofundar conceitos e terminologias contábeis usadas por esses profissionais em sua rotina laboral, mas desenvolver, por meio das narrativas oriundas das entrevistas com os(as) gestores(as), um diálogo sobre o assunto; sobretudo da realidade encontrada por eles(as) no mercado de trabalho, quando tiveram que lidar com essa perspectiva – fazer a contabilidade de seu negócio. Ainda, promover reflexões que possam antecipar movimentos assertivos àqueles(as) que desejam abrir seu próprio SFAP.

Existem várias formas usadas pelos acadêmicos para explicar a importância da contabilidade como recurso de controle e tomada de decisões. Segundo Ribeiro (2017), seu objetivo principal é controlar o patrimônio das entidades em decorrência de suas variações – aquelas que ocorrem durante as operações realizadas pelas empresas. Para compreender o conceito de contabilidade, é necessário, então, saber o que é patrimônio. Tanto no âmbito legal quanto econômico, refere-se ao conjunto de bens, direitos e obrigações que têm algum valor financeiro, seja para pessoas físicas, seja para empresas (RIBEIRO, 2017).

Segundo Barroso (2018), a contabilidade é uma ciência social aplicada, que possui como objeto de estudo o Patrimônio das entidades, tendo como um dos seus macros objetivos, a divulgação financeira compreensível aos(as) usuários(as) para tomada de decisões.

Sua origem, como mecanismo de controle das operações, se perde no tempo, contudo, a contabilidade se estabeleceu como ciência no final do século XV, com o advento do método das partidas dobradas, divulgado pelo frade franciscano *Luca Pacioli*. Esse método se fundamenta na relação débito/ crédito, ou seja, a movimentação do que se tem a receber, bem como o que se tem a pagar (RIBEIRO, 2017).

Dessa forma, é notório que, ao abrir um *Studio Fitness*, o(a) gestor(a) tenha em mente que contratar um(a) contador(a) para dar o suporte necessário no controle das contas é um passo fundamental para o sucesso de seu negócio. Como todo negócio, um SFAP precisa ser registrado, seguindo as exigências legais de abertura e



funcionamento de uma empresa. Nesse sentido, a presença desse(a) profissional é imprescindível, já que seu serviço não é um gasto, mas um investimento (DOMINGUES FILHO, 2017).

Ao adentrarmos o diálogo com os(as) gestores(as), nos deparamos com uma preocupação desses(as) profissionais em detrimento das suas dificuldades ao ingressarem nesse setor do mercado: a falta de conhecimento contábil, visto que o fato de contratar um(a) contador(a) não os(as) exime das obrigações diárias de controle de suas movimentações financeiras. Quando questionados(as) sobre a pouca atenção dada ao assunto, os GFAP se posicionaram mencionando que a faculdade deveria propiciar o acesso aos conhecimentos que os aproximassem da prática da gestão. A narrativa a seguir revela pistas do que estamos discutindo:

**GE1:** (...) não se trata de negligência, mas falta de oportunidade. Ter a vivência da prática **com os números** é fundamental antes de começar uma empresa. Esse conhecimento aumentaria nossa visão de negócio e ajudaria muito na tomada de decisões. Quando estamos fazendo faculdade é que precisamos decidir e perguntar se é isso mesmo que queremos pra nós. (Grifo nosso).

Sobre essa narrativa, cabe destacar o verdadeiro papel da contabilidade dentro do contexto de gestão. As Ciências Contábeis, segundo Oltramari, (2015), fazem parte da grande área das Ciências Sociais Aplicadas, não de uma ciência exata, e se refere a um campo de estudos vasto e multifacetado que engloba uma gama de atividades analíticas e gerenciais dentro das organizações. Em sua visão, a gestão das empresas e o controle do patrimônio das entidades pressupõem a utilização de conhecimento e técnicas específicas, aplicados às necessidades dos(as) gestores(as) e contadores(as).

O que se convencionou chamar de contabilidade não se reduz ao sistema de contas. Na medida que é considerada uma ciência social, todas demonstrações estatísticas de mensuração dos dados e de fechamento de contas devem servir para que aqueles(as) que estão em postos de comando, possam ter uma ideia clara do cenário e intervir com segurança, quando necessário (LEDA; MARCIO, 2020).

Nesse sentido, Ribeiro (2017) explica que a contabilidade tem a finalidade principal de fornecer informações de ordem econômica e financeira sobre o patrimônio, para facilitar a tomada de decisões por parte de seus(suas) usuários(as), logo, resulta em desenvolver o raciocínio lógico, ao se deparar com tais resultados.

A narrativa a seguir apresenta sinais das dificuldades dos(as) profissionais que não possuem tal conhecimento:

**GE13:** Aprendi na marra a fazer os balanços de entrada e saída, pagamentos, compras, etc. Mal sabia separar o que de fato era **receita** das **despesas**, muito menos o significado de **capital de giro**. Também **não conseguia prevê quanto tinha naquele mês pra entrar e as contas que precisavam ser pagas**. Todo mês era uma surpresa e por não ter uma visão geral do meu negócio, muitas vezes acabava gastando demais, além da conta. (Grifos nossos). (sic).

Diante do exposto, percebe-se que o conhecimento a respeito desse assunto é preponderante nas decisões laborais que são tomadas cotidianamente. Ademais, não conhecer o fluxo de caixa – registro das receitas e despesas em determinado espaço de tempo –, é um fator de alto risco que pode comprometer a saúde da empresa.

Para Domingues Filho (2017, p. 152), o fluxo de caixa é um “excelente instrumento de controle financeiro, com objetivo de acompanhar a movimentação financeira diária, semanal e mensal”. Quando as receitas forem maiores que as despesas, dizemos que o fluxo de caixa está positivo; ao contrário, significa que os gastos foram maiores que os recebimentos. Nesse caso, se o SFAP não tiver condições financeiras de se autossustentar, de nada adianta ter excelentes profissionais, estrutura física e serviço de qualidade (DOMINGUES FILHO, 2017).

O fluxo de caixa indica exatamente de onde vem e para onde vai cada centavo do dinheiro movimentado pela empresa. Assim, fica muito mais fácil oferecer e buscar melhores resultados. Sob essa ótica, avançamos nesse assunto, apontando soluções práticas sobre como elaborar um fluxo de caixa, sob a ótica de Domingues.

- a) Faça o controle diário de receitas (entradas) e despesas (saídas);
- b) projete os pagamentos e recebimentos futuros;
- c) analise o saldo diariamente, semanalmente, mensalmente e em períodos futuros;
- d) em situações superavitárias, tome decisão sobre investimento e aplicação do recurso;
- e) em situações deficitária, tome decisão sobre necessidade de capital de giro (DOMINGUES FILHO, 2017, p. 153).

Essas abordagens destacam que todo negócio precisa e deve ser analisado, visando sempre a tomada de decisão prudente, uma vez que a gestão financeira passa a ser realizada como rotina laboral.

Mesmo percebendo a pouca aproximação dos(as) gestores(as) com o assunto, notamos em suas narrativas que seus comportamentos resultam em ações positivas em prol do negócio. Parece haver uma constante necessidade de buscar soluções que levam a encontrar respostas ou adequações para o problema em questão. Na sequência, GE13 explica como fez para driblar esse desafio.

**GE13:** Como no início precisava de mais concentração, por não dominar o assunto, passei a reservar meus finais de semana pra fazer as contas de tudo que entrou e saiu naquela semana. Não tinha sistema operacional, fazia tudo nas planilhas de *excell* mesmo, o que já resolveu grande parte do meu problema, que era a falta de controle das contas da empresa e das minhas. Com calma fui aprendendo que, ter o dinheiro no caixa não é mais importante que saber o destino certo dele. A gente acha que está rico só porque vê dinheiro na mão. Risos (...) esse é o maior perigo do empresário de primeira viagem. (sic)

Sob essa ótica, Ries (2019) destaca que todo(a) gestor(a) precisa prestar contas ao final de um determinado período e, por isso, é necessário controlar o hábito de gastar o dinheiro que não é dele, mas da empresa. Ainda, ao agir dessa forma, “estão deixando de conhecer a verdadeira situação financeira do *studio*” (DOMINGUES FILHO, 2017, p.154).

Nesse caso, percebeu-se que o(a) gestor(a) estava se perdendo na gestão contábil, por misturar os gastos pessoais com os da empresa e, principalmente, por não catalogar devidamente as contas. De acordo com Laurentino *et al*, (2008), isso era muito comum acontecer, quando a contabilidade surgiu, momento em que o patrimônio dos(as) sócios(as) não era distinto claramente do patrimônio da empresa, muito diferente de como a contabilidade opera nos dias atuais (LAURENTINO *et al*, 2008).

Como ficou demonstrado no estudo realizado nas matrizes curriculares, Capítulo 7, vimos que, de modo geral, os cursos analisados possuem disciplinas e conteúdos direcionados à formação de um profissional com capacidade generalista para atuar, principalmente, no segmento de elaboração de projetos esportivos, clubes e entidades esportivas, entretanto identificou-se uma lacuna quanto a conhecimentos mais específicos para o setor de SFAP.

Assim, percebe-se a necessidade de que esses aspectos sejam abordados dentro do processo de formação dos egressos. Para Camilo e Silva, (2020), o maior obstáculo do(a) gestor(a) é não ter a informação pertinente ao seu negócio. Segundo os autores, a falta de planejamento, seja em pequena, média ou grande empresa, faz

o(a) gestor(a) pagar caro, muitas vezes, com o encerramento de suas atividades (CAMILO; SILVA, 2020).

As reflexões avançam, quando trazemos em discussão a fala de GE11, quando aponta a necessidade de dominar com clareza todo processo contábil.

**GE11:** Essa responsabilidade não pode ficar totalmente na mão de um contador. Lembro-me quando comecei (...) saía pagando todos boletos que chegavam no meu endereço, sem me preocupar sobre o que se tratavam, se faziam parte dos meus custos operacionais. Um belo dia, resolvi perguntar ao meu contador porque aquelas contas estavam chegando. Pra minha surpresa, ele me informou que eram boletos fraudulentos, com intuito de extorquir dinheiro dos desavisados. Fiquei me perguntando por que ele não havia me falado antes sobre esse assunto (...)

Por outro lado, o conhecimento da contabilidade não se faz necessário somente dentro dos aspectos formais, relativos a entradas e saídas de valores. É necessário entender sua relevância dentro de um aspecto mais amplo, conforme explica GE4.

**GE4:** (...) desde que abrimos um negócio, decisões precisam ser tomadas toda hora. É contratar uma pessoa pra atender na recepção, fazer uma confraternização de final de ano, comprar um novo equipamento. A maioria das vezes não tenho uma visão planejada do que devo fazer, se conseguirei assumir a despesa, pois não me considero uma pessoa organizada. Aí, quando não sei o que fazer tomo decisão bem intuitiva e depois conto com a sorte.

Embora seja importante nos valermos de todo conhecimento dotado de comprovação científica, foram as experiências adquiridas ao longo de sua jornada que tiveram grande relevância em suas decisões.

Notamos aqui a importância de produzir esse conhecimento empírico, aquele que se baseia somente na experiência ou observação, ou por elas se guia, sem levar em consideração teorias ou métodos científicos, experimental e prático (HOUAISS, 2021).

Outro aspecto que nos chama a atenção na narrativa de GE4 é que as experiências com a gestão podem ser vividas dentro de um ambiente familiar, entretanto não é o bastante para garantir que um novo empreendimento seja bem-sucedido. O gestor revela ter nascido numa família de comerciantes, porém isso não fez dele um empresário nato. Em suas palavras, “as experiências são outras, o nicho é diferente, não há como comparar”.

**GE4:** A gente vai conhecer mesmo como as coisas funcionam quando colocamos a mão na massa. Tudo que sei hoje é fruto dos erros e acertos ocorridos ao longo desses 11 anos atuando como gestor. Não é fácil tomar a decisão de ser dono do próprio negócio. Apesar de ter nascido numa família que sempre empreendeu, eu entrei nesse mercado sem conhecer coisas simples, como: fazer a contabilidade básica da empresa, quais contas deveriam ser pagas mensalmente e a prioridade de cada uma delas. Hoje, essas coisas, que parecem não ter o menor valor, me custou muito caro em decisões que precisei tomar no início.

Nesse sentido, Domingues Filho (2017) explica a importância de salientar quanto o(a) gestor(a) precisa, antes de tudo, estar certo de suas convicções, visto que o *Studio Fitness* é um negócio e, por isso, demanda rotinas de gerenciamento tal qual uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Dessa forma, é mais importante conhecer o segmento com clareza, entender como as coisas funcionam em seu dia a dia do que carregar consigo um histórico familiar de negócios. Como visto, para cada nicho há uma característica que produz necessidades distintas.

Seguindo em direção à finalização de nossas narrativas, trazemos a abordagem de GE15, na qual destaca alguns pontos que considera importante conhecer antes de abrir seu *Studio Fitness*:

**GE15:** Começar um negócio sem saber as contas que devem ser pagas todo mês e não conhecer o contador antes de abrir a empresa é um grande risco. Digo isso pois já errei nisso. Acho muito importante conversar antes com o contador, saber se ele entende de fazer contabilidade pra academia. Sem conhecer do assunto, eu pensava que qualquer contador podia fazer isso, mas aprendi que não é bem assim. Cada segmento tem umas contas pra pagar, regime tributário e um monte de situações que não conhecemos e um bom contador te passa segurança que a gente precisa nesse início.

Sobre os pontos de sua narrativa, GE15 salientou quanto essas ações podem fazer diferença em sua carreira como gestor(a), se forem vistas precocemente. Em seu caso, no início das atividades, precisou trocar três vezes de contador(a).

No que diz respeito à análise do rol de contas que irão compor sua planilha de custos presentes nesse segmento, Rodrigues Júnior (2021) nos mostra que é essencial considerar que abrir um negócio vai muito além de ter capital inicial para investimento. Nesse momento, é importante identificar quais serão os seus custos iniciais para abrir a empresa bem como toda movimentação financeira mês a mês.

Muito se falou sobre as receitas e, principalmente, as despesas geradas pelo negócio, e como esse fluxo de caixa precisa estar alinhado com a realidade financeira

da empresa. Ainda sobre esse assunto, ressaltamos a necessidade de o(a) gestor(a) conhecer de antemão o que são custos fixos e variáveis e compreender que uma correta interpretação desses dados, resultam na saúde financeira do *Studio Fitness*.

Sobre esse assunto, Domingues Filho (2017) explica que custo fixo são as despesas que ocorrem mensalmente, mesmo quando não se vende nenhum serviço, ou seja, não sofre alterações influenciadas pelo volume de vendas. O aluguel, luz, telefonia são exemplos de custos fixos. Ao contrário, os custos variáveis são gastos proporcionais e estão diretamente relacionados ao volume de vendas e serviços prestados no *studio fitness*. Dessa forma, aumentam ou diminuem acompanhando o movimento de suas vendas. Podemos usar, como exemplo, as comissões pagas por vendas, tributos sobre serviços, entre outros.

Sobre a relevância de se conhecer de antemão a pessoa que irá lhe ajudar a dar os primeiros passos, Corrêa (2018) explica que um(a) bom(a) contador(a) ajuda o(a) cliente a entender as consequências futuras de suas decisões e a pensar mais à frente. Logo, escolher com assertividade esse(a) profissional deveria fazer parte do rol das primeiras decisões a serem tomadas, antes mesmo de abrir sua empresa.

Nesse momento, surge esse(a) profissional, que tem por objetivo, nortear os passos de quem irá gerir a empresa e mostrar os fundamentos essenciais para sua abertura. O(a) contador(a) é a pessoa certa para ajudar o(a) gestor(a) na tomada de decisões. Antes, é válido consultar o Conselho Regional de Contabilidade – CRC, para checar se tanto o escritório de contabilidade como seus responsáveis estão devidamente inscritos e regulares no exercício das suas funções (DOMINGUES FILHO, 2017).

Nota-se que falar de conhecimentos contábeis, mesmo que sejam básicos, é um assunto que vai além dos aspectos formais que os números podem nos proporcionar. Conforme explanado no início, trata-se de uma ciência social, cujo valor está na tomada de decisões em busca de caminhos que levem o(a) gestor(a) a um amadurecimento profissional em direção a um firme propósito: servir com qualidade e excelência. Ademais, Domingues Filho (2017) enfatiza que de nada vale um olhar detalhista no financeiro se o *Studio Fitness* não estiver focado nas necessidades do(a) aluno(a). Ao final, é isso que importa.

#### **8.6.4 A importância da Gestão Operacional no sucesso de seu *Studio Fitness***

Outro item considerado relevante na entrevista realizada com o(a) GFAP, foi a gestão operacional. É difícil imaginar uma empresa que, pretendendo ser diferenciada no mercado e com requisitos de qualidade, não procure adotar políticas e práticas de gestão que garantam um desenho adequado do trabalho e fomentem a satisfação e implicação de sua equipe com vistas a gerar resultados individuais e coletivos favoráveis.

Estudos relacionados à forma de gestão operacional dos *Studios Fitness* de Atendimento Personalizado (SFAP) são desejáveis, considerando-se que é um tipo de negócio em expansão. Os estabelecimentos *fitness* são empresas movidas por inovação continuada, que exige reações administrativas rápidas, de conteúdo estratégico (SOUZA; KNORR, 2017).

O conceito de gestão operacional se relaciona com a administração e coordenação dos recursos de uma empresa, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos, de informação ou materiais e contempla um conjunto de práticas e ações que têm como objetivo administrar o negócio e orientar os(as) colaboradores(as) em prol de um interesse comum, a fim de atingir determinados objetivos pré-estabelecidos (COUTO, 2019).

A abertura de uma empresa no segmento *fitness* vai além de dominar o conceito técnico na elaboração das aulas e inclui conhecer, mesmo que noções básicas, sobre como gerir o próprio negócio. A narrativa de GE5 nos permite perceber a ausência na previsão das demandas que precisariam ser executadas cotidianamente:

**GE5:** Quase surtei no começo. Quando comecei, não sabia quantas vezes na semana seria ideal para fazer uma limpeza geral nos banheiros e salão. Via que os clientes se incomodavam bastante com os tufo de cabelos rolando no meio da aula e mal cheiro do banheiro também. Só que era só eu pra fazer tudo. (sic)

Para GE5, não foi um processo fácil incorporar aquela nova rotina, porém, assim que entendeu a necessidade de estabelecer prioridades, passou a organizar melhor seu horário. Como não estava em sua lista de custos fixos colocar um(a) colaborador(a) para limpeza, a gestora estabeleceu melhor seus horários de lanche e passou a cuidar do espaço em períodos específicos.

Nesse caso, nota-se que a organização do tempo é um fator que fez a diferença em sua rotina de trabalho, sobretudo porque não comprometeu seus horários de aula,

tampouco o tempo que dispunha para gerir o SFAP. Sua fala nos trouxe à memória as impressões que tivemos sobre esse relato, anotado em nosso diário de bordo.

Quando a profissional nos relatou que, além de dar aula e cuidar do financeiro do *studio*, também fazia a limpeza do local, pareceu ter muita segurança quanto as tarefas que precisavam ser executadas ali. Sua fala expressava que os aluno(a)s a admiravam pela sua desenvoltura e proatividade mesmo nas funções que não eram relativas à sua formação (EPISÓDIO DE DIÁRIO DE BORDO – 05/04/2021).

Ao apresentar o episódio supramencionado, recordamos as discussões de Sennett (2009) em relação ao artífice inquieto. O sociólogo define o(a) artífice como um(a) executor(a) que desenvolve habilidade prática e competências diversas para efetuar um trabalho manual. A busca de soluções para os problemas com os quais se depara no trabalho, reafirma a vinculação entre o fazer e o pensar, seja o(a) artífice um(a) carpinteiro(a) ou um(a) regente de orquestra.

Considerando que as empresas possuem uma rotina de tarefas e prioridades, Santos (2019) menciona que, para uma gestão operacional eficiente, é necessário primeiro identificar as atividades críticas das ações, aquelas que são repetidas diversas vezes por dia, criando, posteriormente, uma rotina de desenvolvimento e cumprimento das referidas tarefas.

As narrativas a seguir revelam outros(as) gestores(as) que também passaram por situações semelhantes, relacionadas à falta de preparo e conhecimento de gestão operacional.

**GE4:** É muito complicado. **Equipamento de ginástica precisa de manutenção e tudo que é tipo de coisa acontece na hora que você menos espera.** E tem mais, além do problema que surge, a gente tem que estar preparado financeiramente falando, porque sempre envolve dinheiro nisso. Principalmente quando o chuveiro estraga no inverno, a lâmpada queima, o vaso entope, porta de aço não abre porque estraga a mola. São coisas do trabalho, não tem jeito! (...) sinceramente, o aluno nem quer saber, ele reclama mesmo. Hoje, sempre que consigo, deixo um dinheiro separado no mês, só pra resolver situações assim. (sic)

**GE2:** Criar uma rotina pra atender o meu cliente foi muito difícil e ainda estou trabalhando nisso pra ficar cada vez melhor. No início ficava perdido em organizar os horários de todos eles. Na verdade, nada é assim tão quadrado [sic]. **As trocas são constantes e muitas vezes sem avisar.** O cliente chega e quer fazer aula. Chega chegando [sic]. Claro que compromete a qualidade. Como vou dar uma aula pra um cliente que chega assim de supetão [sic]? Isso compromete a qualidade do meu serviço. Já tive dia de **atender uns 5 até 6 alunos e aqui a gente atende no máximo 4!** Tive que montar uma planilha de horário e colocar na recepção e regras de troca de horário que deveriam ser feita pelo menos 1 dia antes. Se o cliente não avisa e vai treinar; tendo vaga, eu atendo, se não tem vaga, ele faz



somente a esteira e abdominal. Agora está mais tranquilo, quando a gente coloca regra fica mais fácil lidar com os clientes.

**GE6:** Assim que abri o *studio*, coisas simples como, **organizar o horário do professor que estava dividindo a carga horária comigo não tinha importância**. Já tive situação que o estúdio ficou sem professor por pura falta de comunicação. Hoje organizo horário de almoço e lanche para evitar que esse tipo de coisa aconteça (**Grifos nossos**).

Sobre essas experiências, destacamos que a gestão operacional é o processo responsável por garantir a melhor execução do produto/serviço, portanto assegura que o desenvolvimento das atividades tenham uniformidade, controle e constantes melhorias (SANTOS, 2019b).

Como vimos, no caso de GE4, é altamente recomendado que o SFAP tenha um planejamento de orçamento semestral e anual. Isso permitirá incluir gastos com manutenção e reposição dos equipamentos. Esse tipo de previsão antecipa e adverte os gastos inesperados que comprometem a situação financeira do negócio (DOMINGUES FILHO, 2017).

Fica-nos evidente que as narrativas supramencionadas apresentam situações do cotidiano de cada gestor(a), advindas das soluções, fruto das experiências singulares e que foram cruciais para o desenvolvimento desses processos e melhoria no resultado final. A esse respeito, Azevedo (2019), ressalta sobre a dificuldade do(a) gestor(a) para estar efetivamente presente em todos os momentos, o que torna necessário que os(as) envolvidos(as) assumam seu papel de forma efetiva, no intuito de garantir a qualidade no atendimento.

Nessa direção e seguindo com as narrativas, GE10 explicita que, apesar de ainda não poder assumir os custos da contratação de um(a) recepcionista para atender os(as) alunos(as), um(a) colaborador(a) para fazer a limpeza regular no ambiente, tampouco um(a) professor(a) para dividir a carga horária, foi possível adaptar sua rotina para organizar as ações cotidianas.

**GE10:** Essas tarefas são feitas diariamente por mim, até porque se eu deixo alguma pendência, o cliente reclama. Dou em média 8 aulas por dia. Abro o *studio* às 6:00 e fecho as 21:00. Tem um outro professor que me ajuda aqui, porém precisaria de mais um, mas não tenho como assumir esse gasto no momento. **As minhas tarefas não se resumem a só dar aula. Preciso manter a limpeza do local; como não tenho recepcionista nem catraca de acesso, faço o controle diário dos clientes a vencer e atrasados**. Tenho muita dificuldade pra cobrar eles, mas sei que essa responsabilidade é minha. Muitas vezes paro minha aula pra atender alguém, fazer um recebimento ou explicar o funcionamento do *studio* (Grifo nosso).

As narrativas evidenciam a importância de se conhecer fundamentos da gestão operacional e aplicá-los o quanto antes, tendo em vista que a avaliação do(a) aluno(a) é crucial para manutenção do seu negócio. Empresas cujos serviços são percebidos como superiores pelo cliente obtêm sobre os concorrentes maior fidelidade, sendo essa uma estratégia de diferenciação (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Segundo o Sebrae/RJ (2016), muitos dos efeitos negativos são oriundos da falta de competência técnica – conhecimento de gestão do negócio –, visto que um plano mal formulado ou a ausência dele pode fazer com que decisões conflitantes ou erradas sejam tomadas, deixando a empresa vulnerável. De acordo com Marques (2019), no intuito de minimizar os diversos problemas que podem surgir nas atividades diárias, as empresas devem adotar mecanismos que façam parte de sua cultura organizacional e tragam efeitos positivos; um deles é o Gerenciamento de Rotina.

O Gerenciamento de Rotina tem a função de nortear as ações cotidianas realizadas na empresa, evitando desperdícios e custos desnecessários. Dessa forma, os(as) colaboradores(as) entendem suas responsabilidades e cumprem com maestria suas tarefas, no intuito de contribuir para a melhoria contínua, qualidade, alinhamento, minimização dos custos e satisfação dos(as) clientes (MARQUES, 2019).

Segundo Ferreira (2019), o processo de gestão de uma empresa começa quando são bem definidos os indicadores de direção, ou seja, missão, visão, valores e objetivos. A criação desse conjunto deve ser clara, de forma que todos(as) os(as) envolvidos(as) no processo compreendam sua importância e coloquem em prática sua filosofia. A construção desses pilares só será útil se a prática do dia a dia mostrar ser esse conjunto de regras que reagem à conduta dos(as) colaboradores(as) da sua empresa (LIMA *et al.*, 2018).

De acordo com Valente (2017), definir esses indicadores é algo que irá nortear sua caminhada empresarial e evitar que atitudes contrárias aos objetivos da empresa sejam seguidos e comprometa toda filosofia previamente estabelecida. A partir da definição desses quatro elementos, é possível traçar estratégias, direcionar recursos, firmar parcerias e mostrar transparência ao seu público-alvo.

Para Valente (2017), a visão de uma empresa representa a direção que ela deseja seguir e como a organização espera ser vista por todos(as). Já a missão, é definir qual o motivo da existência da empresa e o que dela podem esperar. Os valores têm a ver com aquilo que a empresa acredita ser correto, ético e, por isso, carrega consigo esses princípios, e por fim; os objetivos são os resultados que a empresa

pretende realizar e devem ser definidos com critérios quantificáveis, como, fatia de mercado, faturamento total ou número de clientes, por exemplo. Devem ser objetivos que possam depois ser medidos de alguma forma, pois assim os resultados poderão ser posteriormente avaliados (VALENTE, 2017).

Segundo Domingues Filho (2017), todo *studio fitness* sério e bem-intencionado valoriza esses aspectos para construção de seu sucesso. A gestão eficiente que há na relação entre recursos humanos, materiais e financeiros apoia-se no bom emprego da visão, missão, valores e objetivos.

O princípio da gestão operacional está na capacidade de mensurar os dados, sejam eles quais forem: frequência e renovação dos(as) alunos(as), controle de horários, manutenção de equipamentos, custos operacionais e outros. Se o(a) gestor(a) não aplicar formas para medir os resultados dos processos – planilha comparativa, gráficos, dentre outros – na sua operação, não conseguirá obter parâmetros para dizer se o resultado final é melhor que o anterior (SANTOS, 2019b).

Desse modo, avaliar os resultados é criar indicadores – prazos de execução, qualidade, desperdício – para cada processo, de acordo com o que se espera, e registrar as entradas e saídas de todas as atividades e, em seguida, compará-las com a sua expectativa inicial, processo básico na gestão operacional. Assim, é possível saber o desempenho de todo processo (SANTOS, 2019b). Portanto, a gestão também envolve a capacidade de antecipar ações que prejudicam o andamento da empresa. A narrativa de GE6, nos revela dificuldades para lidar com as incertezas do mercado e a tomada de decisões:

**GE6:** A grande rotatividade entre os alunos(as) saindo daqui ou talvez até indo para meus concorrentes, aumenta essa dúvida se o mês será bom ou não. Também quando chega [sic] as férias ou inverno sempre tem uma queda nas matrículas e renovações de planos. Sinto que não sei como fazer pra evitar que isso aconteça.

Conforme podemos perceber, a rotatividade dos(as) alunos(as) emerge como evidências de aspectos que dificultam a ação do(a) gestor(a), visto a incerteza de GE6 para intervir com ações que possam impactar no movimento sazonal do *studio fitness*. Na visão de Fernandes e Santos (2008), as experiências oriundas dos(as) clientes, sejam elas positivas ou negativas, irão gerar reações diversas que vão do contentamento e satisfação, às reclamações ou mudança de estabelecimento ou fornecedor(a).

Quando GE6 relata, o que parece uma limitação, “*sinto que me falta meios para antecipar esse movimento [...]*”, torna-se evidente a importância de entender as consequências da insatisfação dos(as) clientes e o que influencia cada uma de suas ações. São questões críticas que todo(a) gestor(a) efetivamente precisa saber lidar, a fim de minimizar os efeitos negativos (FERNANDES; SANTOS, 2008).

Não é raro, nos depararmos com gestões que se dedicam para transformar um(a) visitante em cliente e acabam por deixar de lado o cuidado com aqueles(as) que já são clientes há um tempo. Como já mencionamos anteriormente, a grande maioria dos(as) proprietários(as) de estabelecimentos *fitness* não possuem formação em administração de empresas. O despreparo aliado a circunstâncias ambientais, como período de férias, festas de final do ano e fatores climáticos, contribuem para o fenômeno de sazonalidade nas academias de ginástica (SILVA, 2019).

O(a) consumidor(a) da atual *Era da Globalização* é cada vez mais exigente, com acesso fácil à informação e mais consciente das alternativas que o mercado lhe oferece (MONTEIRO, 2016). Nesse sentido, os SFAP necessitam estimular uma comunicação mais personalizada junto a seus usuários(as), de modo a estreitar a sua distância e criar laços afetivos. É possível, diante de um cenário como esse – de sazonalidade –, estabelecer estratégias de fidelização como nos apresenta GE13.

**GE13:** Desde que abri o *studio*, há 18 anos, percebo um padrão que se repete ano após ano: a saída de alunos nos meses de maio a agosto, período mais frio do ano, dezembro e janeiro por serem férias e fevereiro devido o retorno às aulas e geralmente carnaval. Assim, sempre me via refém dessa situação, até que de 4 anos pra cá criei uma nova estratégia que vem dando certo. O plano mensal e trimestral, que antes eram nossas únicas opções, foram substituídos pelos planos semestral e anual, e tem valor em torno de 15% mais reduzido. Treinei a equipe para o educar cliente que exercício físico é algo para ser realizado a vida toda. Quando fechamos um contrato de médio a longo prazo é sinal que esse entendimento foi percebido por eles. Outra coisa. Existe um compromisso que passamos a cada aluno quando se matricula aqui. Falamos que atendemos somente 4 alunos por horário e esse contrato serve pra dá garantia que este horário está reservado só pra ele pelo período escolhido do plano.

A narrativa apresentada revela a necessidade e a importância do treinamento interno da equipe, uma vez que eles(as) mantêm o vínculo contínuo com os(as) alunos(as) e, desse modo, adquirem uma capacidade significativa de sensibilizá-los(as). De acordo com Kotler e Armstrong (2014), conquistar novos(as) clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os(as) já existentes. Grande parte das empresas centra-se em atrair novos(as) clientes e no aumento das vendas, ao invés de fidelizar

os(as) existentes e construir uma relação sólida à sua proposta de serviço (MONTEIRO, 2016)

Visto isso, percebemos a importância de observar a necessidade e expectativas de cada aluno(a), a fim de promover, antecipadamente, ações que o(a) aproxime de seu *Studio Fitness*. Segundo explica Navajas (2017), o(a) cliente escolhe a empresa que ofereça a ele(a) o mais alto valor percebido, ou seja, a distinção que o(a) cliente faz entre os custos e os benefícios comparativos das diversas ofertas de que dispõe. Sendo assim, satisfazer as expectativas do aluno(a) vai depender do que ele(a) conseguir perceber de valor do que lhe é oferecimento como serviço.

Para Navajas (2017), se esse desempenho ficar aquém de suas expectativas, o(a) cliente ficará insatisfeito(a) e, provavelmente, buscará outro local que atenda às suas necessidades. De outro modo, vimos que alunos(as) fidelizados(as) formam uma fatia de mercado inacessível à concorrência.

Nessa linha de pensamento, fica-nos evidente que a gestão operacional requer habilidades que devem ser desenvolvidas ao longo do percurso experiencial, pois é a forma como o(a) artífice deve lidar com as dificuldades e imprecisões. Para Sennett (2009), tal processo emerge da relação entre resistência e ambiguidade que se impõem na realização de sua atividade.

A esse respeito Sennett (2009, p. 240) salienta que, o(a) bom(a) artífice não somente tenta combater a resistência, mas, mais do que isso, ele(a) apresenta condutas proativas e formas de pensar que rompem com a tentativa de enfrentamento e que permitem a ele(a) reconfigurar o problema: “assim como o carpinteiro encontra nódulos inesperados num pedaço de madeira, o construtor pode deparar-se com lodo imprevisto no subsolo da obra”.

A tática<sup>18</sup> utilizada por GE13 revela a tentativa de equalizar o número de alunos(as) anualmente, por meio de planos de longa duração. Todavia, as observações apreendidas em nosso diário de bordo revelam que as regras precisam ter a flexibilidade para atender às necessidades específicas dos(as) alunos(as). Afinal, são eles(as) que apresentam necessidades e expectativas quanto ao atendimento e, em decorrência, esperam do(a) gestor(a) sensibilidade para perceber e resolver as suas demandas.

---

<sup>18</sup> De acordo com (CERTEAU, 2014, p.101) “(...) a tática é a arte do fraco”. Ela é determinada pela ausência de poder, ao contrário da estratégia que está ligada ao poder. Na tática, quanto menor for o poder, maior será a possibilidade de produzir efeitos de astúcia.

À medida que GE13 relatava a substituição dos planos mensal e trimestral pelo semestral e anual, nos veio a memória a experiência que tivemos ao realizar algo similar no *studio*. Percebemos que o(a) aluno(a) se sentia muito inseguro(a) ao contratar um plano de longa duração. De modo geral, eles(as) receiam precisar parar por motivos alheios à sua vontade e por isso refletem muito sobre como o valor pago será restituído em casos assim. A respeito disso, antes que pudéssemos perguntar ao gestor sobre como essa mudança ocorreu, ele antecipou nos dizendo que é necessário estabelecer regras claras e pré-estabelecidas em contrato, uma vez que a identidade da empresa depende disso. Assim, o(a) aluno(a) quando fecha um contrato semestral ou anual, está ciente dos prazos de congelamento máximo: semestral pode congelar 30 dias e anual até 60 dias. O gestor destacou aspectos que nos pareceu de suma relevância no tratamento direto com seus alunos(as): mensalmente ele avalia o relatório de alunos(as) com planos a vencer e por meio desse documento consegue antecipar movimentos negativos que podem gerar sua evasão. Há casos que o aluno(a) precisa exceder os prazos de congelamento do plano; são as exceções, por isso carecem ser tratadas de modo particular; e por fim, o *studio* ainda matricula alunos(as) que desejam treinar apenas um mês para conhecer a proposta ou porque simplesmente estão na cidade temporariamente. Foi percebido que a conduta expositiva é muito clara durante o processo de apresentação do serviço ao(a) visitante; sobre o que é a regra e para casos atípicos, aplica-se a exceção (EPISÓDIO DE DIÁRIO DE BORDO – 08/04/2021).

A prática do gestor trouxe à tona um conceito fundamental denominado Marketing de Relacionamento. Trata-se de uma ação de gestão utilizada pelas empresas no intuito de se aproximar das expectativas do(a) cliente, resultando em sua maior aderência e fidelização. Uma vez que as empresas maximizam o seu conhecimento sobre o(a) cliente, principalmente no que diz respeito a seus objetivos e expectativas, aumenta-se a personalização do atendimento e também a satisfação em utilizar o serviço oferecido pelo estabelecimento (OLIVEIRA, 2010).

Nesse cenário, nos aproximamos novamente de Sennett (2009) e na sua noção de “presença”: é a marca pessoal deixada pelo(a) trabalhador(a) no seu trabalho. Por meio de especificidades na fabricação, ele(a), o(a) artífice, confirma sua existência. Não por meio de uma assinatura, mas por meio de símbolos ou de peculiaridades que concede ao produto de seu trabalho. Essa atitude lhe concede sustentação, pois, afirma sua presença no mundo (SENNETT, 2009, p. 138).

Sendo assim, com a gestão operacional sendo conduzida de perto pelo(a) gestor(a), espera-se que o(a) aluno(a) perceba os resultados desses esforços, sob uma perspectiva ampliada. Isso tende a gerar um aumento de sua satisfação com o serviço contratado e, conseqüentemente, sua continuidade, pelo fato de a empresa ter lhe proporcionado essa satisfação.

### **8.6.5 Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho: possíveis caminhos**

Outro aspecto observado durante o diálogo estabelecido com os(as) gestores(as) refere-se à relação interpessoal que, de certo modo, culmina nos aspectos referentes a convivência entre àqueles(as) que participam dos processos da empresa, sejam eles internos – colaboradores(as) – ou externos – alunos(as).

Segundo Carvalho (2009), os seres humanos são seres sociais que precisam viver em conjunto e interagir com outras pessoas, no intuito de estabelecer trocas de saberes e produzir novas descobertas.

Desse modo, para se relacionar, o ser humano depende do convívio social. Quando essa interação acontece é possível aprender a lidar com as situações de diferenças e encontrar significados para dar continuidade a um propósito de vida. Há diversas características que constituem a formação de um(a) gestor(a) e muitas destas podem ser adquiridas e desenvolvidas processualmente. A influência interpessoal exercida em determinada situação, por meio do processo de comunicação humana, tendo em vista à comunicação de determinados objetivos é também uma forma de estabelecer liderança no grupo em que se está inserido (CHIAVENATO, 2020).

Na visão de Cosenza (2021), relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho nada mais é que a relação entre duas ou mais pessoas em âmbito profissional. Trata-se de como esses indivíduos se relacionam, se tratam e qual é o nível de qualidade dessas relações. Como as pessoas são um recurso fundamental, as empresas passam a perceber a necessidade da valorização do trabalho em equipe e dos relacionamentos interpessoais em todos os aspectos.

Nesta linha de pensamento, o comportamento humano sai da posição de coadjuvante para ator principal, visto sua contribuição para o crescimento e desenvolvimento das empresas (FONSECA *et al*, 2016).

Dito isso, cabe frisar que as empresas não teriam sentido, se à sua frente não houvesse pessoas desempenhando funções em diversos segmentos, que vão da recepção do(a) usuário(a) aos processos decisórios que podem ocasionar seu sucesso ou fracasso.

Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.). **A vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daquelas** (CHIAVENATO, 2003, p. 2, grifos nossos).

Sob essa ótica, Sennett (2019, p. 294), vai dizer que o(a) artífice é aquela figura capaz de “proporcionar aos seguidores uma súbita iluminação sobre o caminho a ser seguido”. Diante do exposto, podemos inferir que a capacidade do(a) gestor(a) para se relacionar com as pessoas envolvidas em seu cotidiano laboral é uma habilidade imprescindível no processo de administração das empresas (SILVA et al, 2015b).

Logo, ao evidenciarmos os aspectos de relacionamento interpessoal, estamos destacando as capacidades de liderança do gestor junto a um grupo de pessoas. Para Rubio (2019), liderar é a arte do relacionamento, visto que está mais ligada às habilidades interpessoais do que ao gerenciamento, já que refere-se ao ato de inspirar e influenciar pessoas, e não somente os aspectos técnicos da gestão.

Para Whiteley (1992), a melhor forma de gerir uma empresa é “ouvir” o que as pessoas ao redor têm a dizer sobre determinado produto e/ou serviço, usando essa informação para aperfeiçoar constantemente sua qualidade e melhorar a experiência e os métodos relacionados ao atendimento.

Conforme conversamos sobre essa habilidade, algumas anotações realizadas em nosso diário de bordo serviram para evidenciar o que mencionamos e, que apresentaremos pista do que foi explicitado por GE11 sobre o valor do relacionamento interpessoal:

O gestor revelou a complexidade que envolve a troca do profissional, a mudança de horário ou até uma simples falta do(a) professor(a) no cotidiano do *studio*. Os(as) alunos(as) se sentem muitos presos(as) ao(a) seu(sua) professor(a) e numa situação como essa, deixam de frequentar as aulas e até mesmo saem do *studio*. Nesta hora, ele consegue enxergar uma saída que requer muito domínio e cautela. Este é o momento que assume a frente do negócio, passa segurança aos(as) alunos(as), mostrando que, independentemente de quem esteja ali ministrando as aulas, a qualidade não será comprometida, visto que, é ele quem treina o(a) novo(a) professor(a) (EPISÓDIO DE DIÁRIO DE BORDO – 05/04/2021).

O episódio supramencionado trouxe à tona a importância da presença de uma figura com habilidades de conduzir situações delicadas, levando ao ambiente a segurança necessária na condução desse tipo de problema. Neste caso, ao tratarmos do relacionamento interpessoal, a conduta do gestor revela o suporte aos seus



subordinados, mas também é capaz de localizar aspectos que podem influenciar na gestão, conforme evidencia Sennett (2009): a capacidade de localizar interfere no desenvolvimento da perícia artesanal. Assim, ao localizar o problema, o artífice antecipa e evita que situações inicialmente corriqueiras de uma empresa tomem dimensões significativas, impactando negativamente o desenvolvimento do trabalho.

Nesta direção, salientamos que os aspectos citados pelos(as) gestores(as), especificamente no que tange a referida temática, emerge de modo relevante para a discussão ora desenvolvida: o tratamento dado aos(as) alunos(as). Para Fonseca *et al* (2016), os resultados dessa relação, de alguma forma pode impactar o ambiente organizacional. A narrativa de GE14 apresenta algumas questões ocorridas no cotidiano do *studio fitness*:

**GE14:** Cada vez a gente tem que **aprender a lidar com as mais diversas formas de personalidades e cobrança de todo tipo**. De modo geral, os alunos geram uma grande expectativa em relação ao que podemos oferecer. Antes, ter um equipamento para treinar membro superior e outro pra membro inferior bastava para atender ele com qualidade. Hoje, o cliente está mais exigente, questionador e comparativo. Reclamam de tudo! Se está quente, deveria ter ar condicionado, quando colocamos, reclamam que o vento frio sopra nas suas costas [sic]; se o som está baixo, é um mosteiro, quando aumentamos, é uma boate. Dá pra entender? Cobram, porque não ligamos quando ficou ausente uma semana e ainda ameaçam sair para treinar no estúdio do lado. **Grifos nossos.**

Nenhum(a) aluno(a) é igual ao(à) outro(a), por isso, compreender as necessidades e os desejos de cada um(a), nem sempre é uma tarefa fácil. Para Domingues Filho (2017, p. 125), “alguns clientes têm necessidades das quais não têm plena consciência, outros não conseguem articular essa necessidade ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação”.

Segundo Fonseca et al. (2016), quando falamos em conduzir um convívio harmonioso, devemos ter o comportamento adequado para que isso aconteça. Para viabilizar essa conduta, o foco precisa sair da pessoa e ser direcionado à resolução dos problemas. Na sequência da narração de GE14, o gestor explica que não foi fácil aprender a lidar com esse perfil de aluno(a). Atualmente, GE14 diz que ouvir, dando à pessoa o devido respeito e atenção, é a maneira mais inteligente de conduzir situações problemas.

**GE14:** no começo, eu perdia a paciência com alunos assim. O meu jeito acabava repercutindo mal pro estúdio. Hoje sei que, mesmo se a reivindicação for algo que não tenho condições de atender, só o fato

**de parar para escutar ele é o que realmente importa.** Essa expectativa positiva eu não posso tirar deles. (Grifos nossos).

O processo formativo, segundo Cárdenas (2013), pode ser compreendido como a aquisição de saberes e desenvolvimento de habilidades e competências que o indivíduo vivencia e molda para o exercício profissional em um determinado campo de atuação. Todavia, pode também ser resultado de uma aprendizagem não formal, contraída pelo indivíduo fora do ambiente educacional. Dessa forma, GE14 entendeu que suas convicções a respeito de um determinado assunto, não é mais importante que valorizar as opiniões dos(as) alunos(as), visando promover a melhoria do atendimento e concordância entre os lados.

Diante do exposto, evidencia-se a necessidade de maior cuidado ao se deparar com situações de tensão e conflito, pois é sempre possível amenizar ou mudar as consequências referentes aos problemas, já que a crítica tende a auxiliar diversos processos que são imperceptíveis ao(a) gestor(a) (PARROT, 2015).

Ao abordamos o assunto Relacionamento Interpessoal, destacamos aqui uma ideia mais ampla, não só aquela voltada para as relações aluno(a)/empresa, mas também aquelas que ocorrem entre os(as) colaboradores(as). Quando as pessoas entendem a importância de realizar suas tarefas em grupo, compreendem que podem alcançar os resultados com mais eficácia (FONSECA *et al*, 2016).

Sobre esse aspecto, apresentamos a narrativa de GE13, que ao longo de sua jornada como gestor precisou desenvolver a capacidade de aproximar seus(suas) colaboradores(as) aos objetivos de seu *Studio Fitness*: oferecer atendimento personalizado de excelência.

**GE13: Meu maior desafio foi aprender a gerenciar uma equipe de pessoas completamente diferente umas das outras.** Tive muitos estagiários aqui – eles pensam que é chegar e fazer de qualquer jeito pra cumprir horário – não se preocupam com a postura profissional, uso do uniforme, linguajar. Isso me incomodava bastante, pois **eu me colocava no lugar do aluno, aí eu percebia como isso era bem desagradável.** Uma outra coisa que me incomoda bastante é fofoca. No início, não sabia como cobrar uma postura diferente do que eles faziam. **Eu acho que eu não tinha voz de comando e confiança para tomar decisões e falar com eles.** Essas coisas eu fui aprendendo ao longo desses dezoito anos de caminhada; esse tempo me ajudou a construir a imagem que o estúdio tem hoje. (Grifos nossos).

Na visão de Domingues Filho (2017), existe a falta de comprometimento e de engajamento de alguns(mas) colaboradores(as) que atuam em *studios Fitness* de

atendimento personalizado. Vários(as) gestores(as) não hesitam em qualificar essas atitudes como irresponsáveis, devido a algumas condutas inadequadas como: falta no trabalho sem motivo justificável, atrasos constantes, falta de iniciativa e de empenho, além da baixa qualidade no atendimento. Ainda “há também os que são improdutivos, que contaminam o ambiente com seu espírito negativo e podem até sabotar o trabalho e o estúdio” (p. 142).

A experiência mencionada por GE13 emerge no estudo como uma habilidade adquirida pelo(a) artífice. Para Sennett (2009), devemos considerar que, a forma como é organizado o trabalho pode favorecer ou não a transferência do conhecimento, bem como dar à atividade de trabalho um caráter coletivo. Desse modo, GE13 fez um Manual de Procedimentos para o *Studio*. Especificamente, o gestor, ao partir da sua experiência, buscou aquilo que poderia gerar desacordo, tensão e conflito e colocou no documento para que os(as) colaboradores(as) percebam que há um direcionamento na maneira como a empresa funciona. A narrativa a seguir nos apresenta evidências da perícia do artífice:

**GE13: Faço reuniões periódicas para reciclar nosso conhecimento e também aproximar a equipe da filosofia do estúdio. Também, quando um novo professor ou recepcionista chegar pra trabalhar aqui, esse documento é apresentado. Leio item por item e pergunto depois se tá ok [sic], se existe alguma dúvida. É nesse momento que ele vai perceber se quer ficar ou não. Grifo nosso**

Na visão de Fonseca *et al* (2016), o trabalho se torna mais prazeroso quando as pessoas interagem umas com as outras de modo a saber quais os pressupostos estabelecidos e o direcionamento das ações; é daí que surge a cooperação, que por sua vez, influencia positivamente no ambiente de trabalho. Neste sentido, o processo de construção da identidade da empresa é um fator decisivo para postura que os profissionais terão quando estiverem vestindo o uniforme do *Studio Fitness*.

Nesta direção, Sennett (2009, p. 201) nos auxilia a pensar o processo de aprendizagem via o princípio da instrução: “mostre, em vez de dizer”. Para Sennett, os(as) mestres(as) e/ou especialistas para ensinar fazem o uso dos manuais, pois, na oficina, é relevante que o(a) mestre(a) não só diga como, mas mostre<sup>19</sup>, por intermédio

---

<sup>19</sup> Mostrar neste estudo advém da mostraçãõ (MAFFESOLI, 1998) e não da demonstraçãõ que remete ao padrão, modelo, vinculado a unicidade, mas ao ato de mostrar singularmente como se faz e permitir que o fazer, por ter sua relaçaõ com a arte, adquira a sua peculiaridade, embora mantenha a sua capacidade de atingir o que se propõe.

de atos, os procedimentos, maneiras de fazer, antecipando problemas que serão enfrentados posteriormente. Utilizando como exemplo uma receita culinária, Sennett (2009) destaca que um manual deve orientar e antecipar as dificuldades do aprendiz, demonstrar simpatia (colocando-se no lugar de quem aprende) e instruir de forma expressiva.

Não estamos aqui defendendo que a aprendizagem se reduz aos procedimentos e instruções, pelo contrário, é fundamental que aprendamos a nos posicionar criticamente diante daquilo que nos chega, todavia, podemos privilegiar os conhecimentos adquiridos a partir da experiência, como um saber que antecipa os problemas a serem enfrentados.

Desse modo, percebemos que, ações que emergem do diálogo entre gestor(a) e seus(suas) colaboradores(as) devem ser permanentes, proporcionando um ambiente de aprendizagem colaborativa e de respeito mútuo. As pessoas são facilmente motivadas e rendem melhor quando aprendem a delegar funções, dar autonomia, permitir iniciativas, ouvir suas opiniões (DOMINGUES FILHO, 2017).

De acordo com GE14, para manutenção e desenvolvimento da qualidade, é fundamental ter o compromisso de ensinar sempre. o gestor reconhece a importância de valorizar a transmissão de experiências, todavia, reconhece o risco da volatilidade do mercado e a possibilidade de não permanecer com o(a) colaborador(a) que foi treinado(a) e preparado(a) para atuar em sua empresa. A narrativa de GE14 nos revela sua relação com seus(suas) colaboradores(as):

**GE14:** É importante dedicar um tempo **pra ensinar, passar nossa experiência pra que isso torne ele um profissional cada vez melhor.** Mas **isso não é garantia que o professor vai ficar com a gente eternamente. Por aqui, já passaram vários professores** que começaram do zero e hoje estão com suas academias. Eu faço assim: ao mesmo tempo que transfiro meus conhecimentos, não deixo de dar aulas, pois dessa forma me sinto presente no dia a dia com eles. **Grifos nossos.**

Retomando a visão do artífice de Sennett (2009), o(a) gestor(a) é aquele(a) que transmite a ideia de saber fazer, metaforizando o trabalho artesanal, ele(a) é o mestre(a), aquele(a) que determina como se deve realizar o trabalho. Esta autoridade, que é parte integrante da organização do trabalho, implica um cotidiano em que mestre(a) e aprendiz se encontram “frente a frente”, e em que os erros de um são emendados pelo saber do(a) outro(a) (SENNETT, 2009, p. 201).

Visto isso, é notório que, nas relações interpessoais voltadas para o ensino e aprendizagem, a transferência de conhecimento deva ser contínua, independentemente das ações que serão tomadas no futuro por esse(a) profissional. Segundo Silva *et al* (2015), as empresas possuem objetivos e metas a serem alcançadas, porém, antes é necessário conciliar com os objetivos dos(as) seus(suas) próprios(as) funcionários(as), papel atribuído, nesse caso, ao(a) gestor(a), que deve trabalhar em favor da empresa, mas sobretudo, guiar as atividades dos(as) colaboradores(as) de modo que ambos os lados sejam beneficiados.

Ainda no que tangem os aspectos relativos ao relacionamento interpessoal, o treinamento de pessoas, foi ressaltado em alguns momentos entre os(as) gestores(as) que participaram do estudo:

**GE13:** (...) as pessoas gostam de desafios. Faço reuniões mensais com apresentação de temas variados e específico para o professor, a moça da limpeza e a recepcionista. **Cada um deve tratar do assunto da sua melhor maneira. Depois disso, sempre abro pra perguntas e sugestões.** O ambiente fica bem descontraído, todos aprendem e no final servimos um café. A galera [sic] gosta desse momento.

**GE8:** a gente se reúne com frequência pra tratar de vários assuntos e colocar as pendências em dia. Temas importantes que ajudam no convívio do trabalho. Falamos também sobre a nomenclatura dos exercícios pra todo mundo falar igual. Pra evitar que um professor chame o exercício por um nome que o outro professor desconheça, padronizamos alguns movimentos com nomes que sejam usados por todos.

**GE12:** A meu ver, não adianta ficar falando um monte de coisa em reunião se a gente não tem controle disso. Tem que acompanhar tudo que foi tratado e discutido em reunião. Acho que isso é mais importante que tudo. Quando a gente deixa de lado isso, parece que o assunto não é tão importante assim e por isso pode ser deixado de lado. **Todo mundo precisa se sentir envolvido e motivado pra seguir pelo mesmo caminho.** Se ficou estabelecido que todos devem trabalhar uniformizados, aquele que não respeita essa regra, eu chamo atenção pra não ser um mal exemplo pra todo mundo. (Grifos nossos).

Conforme relata GE13 em sua abordagem, os seus maiores desafios estão em treinar cotidianamente os profissionais envolvidos no processo de atendimento: da limpeza, recepcionista, até o professor”. Assim, o gestor explica que, ao se deparar com algumas dificuldades precisou transferir uma carga de responsabilidade a todo grupo. De alguma forma, todos(as) se sentiram valorizados(as) e também motivados(as) por se sentirem capazes de oferecer algo que tinham conhecimento.

Para Fonseca *et al* (2016), quando a empresa acredita no potencial de cada membro de sua equipe, dá um sentido maior para a realização do trabalho, ou seja, instruir e capacitar geram ideias e desafios motivadores.

Nessa ótica, as influências no comportamento humano podem verter de infinitas fontes, desde questões salariais e até mesmo conjunturais, tal como ocorre nos ambientes favoráveis ao coleguismo e à autorrealização dos(as) colaboradores(as).

Já na narrativa de GE8, o treinamento é necessário para alinhamento de determinados assuntos que repercutem durante o cotidiano de trabalho, enquanto na visão de GE12, não basta treinar, é necessário acompanhar.

Os fatores motivacionais, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Eles estão sob o controle do indivíduo, e se relacionam com aquilo que se faz e desempenha, pois envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza e como ele(a) é visto(a) no seu trabalho (CHIAVENATO, 2020).

Ademais, importa destacar o papel do profissional de Educação Física atuante em sua função laboral. Segundo Domingues Filho (2017), existe uma confluência entre engajamento e comprometimento.

Quando o profissional de Educação Física está comprometido, significa que está consciente do seu compromisso funcional, que cumpre com seus papéis e suas responsabilidades. Quando o profissional de Educação Física está engajado, ele está envolvido emocionalmente, há uma disposição e uma conexão emocional, que faz seu olho brilhar. Nesse sentido, o engajamento seria o compromisso funcional, mas com envolvimento emocional do profissional de Educação Física (DOMINGUES FILHO, 2017, p. 143).

Ao refletir sobre tais experiências, mais uma vez trazemos à tona, o pensamento de Sennett (2009) no que versa ao trabalho voltado para a qualidade e o desejo do(a) artífice pelo trabalho bem feito. Este desejo ou motivação relaciona-se às características de sua personalidade.

Para Sennett (2009) o(a) artífice tende a possuir uma energia que o(a) leva a uma busca intensa e constante por um trabalho de qualidade, contudo, este desejo pessoal não se encontra desvinculado da organização social. A prática do artífice, aqui representada pelo(a) gestor(a) no meio em que está inserido(a), deve ser articulada com a proposta de motivar as pessoas a trabalharem bem, tentando

amenizar a competição individual imposta pelo capitalismo ocidental. Isso significa, o incentivo à cooperação, capaz de alcançar resultados de alta qualidade em que a capacitação e o treinamento prático aparecem como ferramentas para que o desenvolvimento de habilidades ocorra em consonância com a tecnologia moderna. A autoridade que emana do(a) mestre(a) é legitimada pelo seu saber fazer, pelo seu conhecimento de especialista reconhecido pelos seus pares e pela comunidade (SÁ, 2015).

Nesta linha de pensamento, retomamos a importância das organizações e suas responsabilidades em proporcionar um ambiente que favoreça o uso positivo destas características, conferindo “às pessoas um sentimento de vocação” (SENNETT, 2009, p. 297) e não mais um simples cumprimento formal de tarefas. Dito isso, o(a) gestor(a) hábil, tem a capacidade de tornar a rotina em algo dinâmico, sendo capaz de promover interesse por algo que se repete cotidianamente, pois “as rotinas evoluem e o artífice se aperfeiçoa” (SENNETT, 2009, p. 296).

Diante do exposto, podemos perceber que a gestão engloba vários aspectos do conhecimento. Todavia, nota-se que nem todos(as) gestores(as), participantes de nossa pesquisa, souberam expressar em suas falas, como atuam diante de situações semelhantes. Mais uma vez aproveitamos para adentrar no que ficou nas entrelinhas de nossa conversa com um dos entrevistados, GE1.

Ao concluir a conversar, o gestor nos disse que abriu seu *studio* há pouco menos de 2 anos. Notamos que a pouca experiência no segmento *fitness* trazia insegurança para assumir as responsabilidades oriundas de seu trabalho. Ele relatou que neste período, precisou trocar 5 vezes de professor(a); ora porque não tinha responsabilidade com horário, ora por apresentar falta de comprometimento com os(as) alunos(as). Até de calça jeans um(a) deles(as) foi trabalhar, disse o gestor (EPISÓDIO DE DIÁRIO DE BORDO – 10/04/2021).

Neste caso, parece que sua maior dificuldade era mostrar ao(a) colaborador(a) como as coisas deveriam proceder naquele ambiente laboral. Ter capacidade de apresentar um conhecimento prévio do que deveria fazer parte da rotina.

**GE1:** Perdi a conta de quantas vezes queria falar, mas não falei. Sabe quando você não tem coragem? Até que chegou um dia que não deu mais. Na recepção mesmo dispensei o professor, sem entrar em detalhes sobre o motivo. Na verdade, ele até sabia o motivo, só não quis prolongar o assunto.

Diante de seu relato, notamos a existência de um certo despreparo na condução das situações apresentadas. Para o gestor, ficar em silêncio a ter que apresentar seu posicionamento diante da questão – ou até conduzir esse episódio para um momento de treinamento de equipe –, foi a opção encontrada, considerada a mais razoável. Para as empresas, o treinamento não é uma despesa, mas sim um precioso investimento, seja para a empresa assim como nas pessoas que nela trabalham e é por isso que treinar e desenvolver pessoas vêm se tornando cada vez mais vitais (VOLPE; LORUSSO, 2009).

Ademais, conforme visto na narrativa do gestor, a dispensa de tal funcionário(a) foi feita fora de um ambiente reservado para tratar esse tipo de assunto: a recepção. Sobre esse aspecto, destacamos a percepção que tivemos quando ouvimos seu relato.

O gestor demonstrou se orgulhar de tal conduta, principalmente porque aquela ação colocou-o numa posição de superioridade no *studio*, visto que deixou entender que outros(as) alunos(as) estavam presentes enquanto essas providências eram tomadas. Ainda, no decorrer de sua fala, o gestor expôs as dificuldades enfrentadas desde que abriu a empresa, principalmente porque inaugurou um mês antes da pandemia começar – março de 2020. Todo este cenário evoluiu para aumentar seu estado de insegurança (EPISÓDIO DE DIÁRIO DE BORDO – 10/04/2021).

Na visão de Mello e Silva (2013), habilidades relativas ao relacionamento interpessoal, implica principalmente em dominar conhecimentos sobre gestão de pessoas, liderança e, sobretudo, autocontrole ou temperança. Neste caso, percebemos a necessidade de um cuidado maior quando o(a) gestor(a) precisa enfrentar situações que requerem maior controle emocional.

Por fim, ao abordarmos o relacionamento interpessoal no ambiente personalizado, não podemos deixar de lado os aspectos que norteiam a conduta de quem está à frente do negócio. Segundo Araújo *et al* (2013) o(a) gestor(a) efetivo(a) é aquele(a) que dá suporte aos(a) seus(suas) colaboradores(as) por meio de caminhos que levam para resultados desejados pela empresa e valorizados pelo indivíduo. É interessante notar que as abordagens exigem que se desenvolva a capacidade de diagnosticar as necessidades, para assim poder escolher e implementar de modo claro e transparente, as ações mais adequadas para cada situação.



Neste caso, é o que Araújo *et al* (2013) denomina de Liderança Participativa, aquela que permite que todos(as) funcionários(as) colaborarem nas tomadas de decisões e definições que envolvem o processo operativo de trabalho. Sobre essa abordagem, citamos Ries (2019), que define a empresa moderna como aquela em que todo funcionário tem a oportunidade de ser um empreendedor; que respeita a visão de seus colaboradores(as), suas ideias.

#### **8.6.6 Aspectos que envolvem a escolha dos equipamentos e acessórios *fitness***

Durante o processo de investigação decorrente da presente pesquisa, percebemos a incidência de gestores(as) que, por diversos motivos, adquiriram equipamentos e acessórios *fitness* sem uma prévia análise de aspectos relativos ao público-alvo, qualidade, peças de reposição e manutenção.

Desse modo, neste item abordaremos as características essenciais que interferem na sua escolha. Assim, caso o(a) gestor(a) opte por seguir essa linha de trabalho, estes equipamentos poderão compor a estrutura inicial do *studio fitness* de atendimento personalizado.

Ao iniciarmos essa discussão, não temos o intuito de indicar marcas ou destacar determinados aparelhos de ginástica em detrimento de outros. É sabido que essas informações são acessíveis aos interessados(as) a qualquer momento por meio de diversas fontes. Desejamos, aqui, trazer informações que representem as dificuldades e soluções encontradas pelos(as) gestores(as) que participaram do estudo, principalmente os problemas ocasionados na aquisição dos equipamentos, o que acreditamos representar um investimento significativo para abertura do *Studio Fitness* de Atendimento Personalizado.

Dito isso, apresentaremos a seguir as narrativas de gestores(as) que evidenciaram o cuidado necessário que é preciso ter no momento de escolher esses equipamentos e acessórios *fitness*.

Um episódio ocorrido com GE8 revela que, a mudança de público promoveu uma nova demanda de equipamento, havendo a necessidade de adquirir equipamentos mais específicos, conforme podemos perceber em sua narrativa:

**GE8:** Quando abri o *studio*, há 10 anos, não tinha a menor ideia de quem seria meus alunos. Acontece que se eu soubesse quem iria frequentar meu espaço, isso poderia ter me ajudado na escolha dos aparelhos ideais, já que

depois de 5 anos decidi segmentar meu público-alvo e passei a trabalhar somente com mulheres. Pra inauguração, comprei bancos de supino, muitas barras para peso livre e aparelhos de membro superior (...). Não é que as mulheres não treinam braço, mas é porque os equipamentos que tenho aqui não são confortáveis pra elas. Hoje, estou com estes aparelhos à venda, e assim que vender vou comprar outros que se encaixam melhor ao perfil das minhas clientes e também aproveitar pra colocar mais opções de treinos pra membro inferior. Você sabe, mulher gosta mesmo é de treinar bumbum e perna. (sic)

Ao considerar a narrativa, ficou-nos evidente que, se o gestor tivesse realizado um planejamento inicial, antes da abertura de seu *studio fitness*, algumas ações que repercutiram negativamente poderiam ter sido evitadas.

Neste caso específico, um estudo de viabilidade que indicasse os aspectos econômicos que impactariam na montagem do *studio* bem com a definição do público-alvo teria auxiliado no direcionamento de um atendimento com mais qualidade. Na visão de Clemente (2019), para um planejamento ter sucesso é fundamental que o gestor realize o estudo de viabilidade sobre aquilo que pretende executar. Sem ele, o empreendedor deixa de atuar estrategicamente e fica refém das situações adversas, agindo apenas para resolver problemas que vão surgindo.

A ausência de gestão, por meio da falta de planejamento e de um estudo de viabilidade são fatores que podem ser responsáveis pelo fracasso precoce de uma empresa por acarretar decisões equivocadas. Um estudo de viabilidade econômica, como o próprio nome já diz, envolve uma série de análises sobre o mercado com o intuito de entender se o projeto é viável para ser executado (CLEMENTE, 2019). Todavia, é importante salientar que o estudo deve ser realizado antes de se colocar qualquer plano de uma empresa em prática.

Ao contrário do que foi narrado, os investimentos, quando bem direcionados, evitam que gastos sejam feitos desnecessariamente.

Outro aspecto mencionado pelo gestor foi a falta de preparo e experiência, resultando no esquecimento de itens considerados por ele, primordiais e básicos na abertura de um estabelecimento fitness: os acessórios *fitness*<sup>20</sup>.

**GE8:** quando inaugurei o *studio*, sequer caneleiras e halteres eu havia comprado e o pior, o dinheiro tinha acabado! Nos horários de maior movimento, tinha que fazer rodizio com eles. Sem contar a dificuldade que alguns alunos tinham, por serem mais idosos ou iniciantes, para realizar os exercícios em algumas máquinas. (...) tem exercício no aparelho que precisa

<sup>20</sup> São considerados acessórios *fitness*; as caneleiras, halteres, anilhas, barras, *steps*, *bosu*, *thera bands*, *jump* entre outros apetrechos.

de mais coordenação e força, então precisei pegar dinheiro emprestado pra comprar correndo alguns implementos pra usar de emergência. (Grifos nossos).

A narrativa revela indícios que nos remetem à falta de um planejamento prévio, acarretando impactos na qualidade do atendimento: a ausência de halteres e caneleiras.

Com relação ao problema supramencionado, entendemos que há múltiplas opções de equipamentos *fitness*, entretanto, alguns são primordiais para compor o conjunto inicial do *studio*. Na visão de Vieira (2018), o uso de implementos como, caneleiras e halteres, proporciona uma vantagem adicional em detrimento dos equipamentos com polias e roldanas: eles apresentam a possibilidade de trabalho com cargas menores, fracionadas e ângulos variados, facilitando assim, a aplicação de exercícios para pessoas iniciantes ou com limitações de movimentos. A sobrecarga é o princípio fundamental do preparo físico; é o aumento na demanda para forçar o corpo a se adaptar.

De outro modo, a experiência de GE9, que desde o início desejava trabalhar com o público feminino, permitiu planejar e escolher os itens que iriam compor seu estabelecimento *fitness*:

**GE9: montar um espaço só de funcional sai muito mais barato.** Nem se fala! [sic] **Além do investimento ter sido mais baixo, hoje tenho um público específico que atendo,** que é muito melhor. Dou aulas só pra mulheres que gostam de treino funcional. Quando chegam aqui, não há **dúvida que o ambiente é só com implemento funcional<sup>21</sup>: cordas, steps, kettlebells, bands, escadas, barras, bancos, TRX,** etc. Tem mulher que nem sabe o que significa isso, aí tenho que ir explicando tudo como funciona. Mas no final, acham interessante e fecham o plano aqui. **Grifos da autora.**

Sobre suas considerações, chamou nossa atenção pelo fato de ter sido o único, entre os entrevistados, que planejou o que pretendia executar antes de abrir seu *Studio Fitness de Atendimento Personalizado*. Durante nossas entrevistas, não usávamos o termo “plano de negócio”, mas “planejamento”. E o que foi narrado pelo gestor ficou registrado em nosso diário de bordo.

À sua maneira, o gestor conseguiu fazer algo que deu uma visão geral de todo seu projeto. Pareceu estar muito convicto do serviço que pretendia implementar no local. Mesmo sem ter o domínio sobre o assunto, o gestor fez uma breve análise das futuras alunas que estariam frequentando seu espaço,

---

<sup>21</sup> Nomenclatura usual de alguns tipos de acessórios *fitness*.

percorreu o bairro perguntando as vizinhas o que elas achavam de um espaço só para mulheres, em que tipo de equipamento gostariam de treinar, o número ideal de alunas em atendimento, etc. (EPISÓDIO DE DIÁRIO DE BORDO – 03/04/2021).

Como pode-se perceber, o gestor conduziu a abertura do seu *Studio Fitness* por meio de ações que viabilizaram um olhar mais sólido e seguro do futuro do seu negócio. Nota-se então, a importância que todo(a) gestor(a) deveria ter ao iniciar seu negócio: de construir um planejamento capaz de organizar as informações coletadas sobre o que deseja montar, neste caso, um plano de negócio. A elaboração desse material é uma tomada de decisão antes da ação necessária, ou seja, prevê o futuro e as possíveis decisões certas para atingi-los (BRASIL *et al*, 2016).

Indo além, trazemos uma outra forma de conceituar plano de negócio:

Refere-se ao conjunto de respostas que definem os serviços que serão oferecidos, o segmento de clientes a serem atendidos, o preço desses serviços, o formato mais adequado ao empreendimento, o modelo de operação que viabilize a disponibilização desses serviços, o conhecimento, as certezas, as habilidades e, entre outros, as atitudes que os responsáveis pelo *studio* de *personal training* deverão possuir e desenvolver (DOMINGUES FILHO, 2017, p. 63).

Na visão de Chiavenato (2003), para facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, o processo de gestão é dividido em quatro etapas: planejamento, organização, direção e controle. Ao discutirmos a construção do plano de negócio, estamos destacando a importância da elaboração bem estruturada da primeira etapa: o planejamento. Neste sentido, o planejamento significa estabelecer um conjunto de providências para a realização de objetivos organizacionais de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, envolvendo a escolha de um curso de ação, quando e como deve ser realizado (BRASIL *et al*, 2016)

De acordo com Rossettim *et al* (2016), o planejamento deve ser o desenvolvimento inicial de toda empresa, sendo este parte fundamental dela. Ademais, o plano de negócio é considerado um instrumento para a busca de recursos financeiros, principalmente para empresas inovadoras, porém é muito mais do que isso, é uma importante ferramenta de gestão.

Dessa forma, o plano de negócio pode ser considerado um passo importante para a abertura ou expansão de qualquer empresa. O(a) gestor(a), muitas vezes, tem um plano em mente, mas para que esse negócio prospere, faz-se necessária a transformação dessas ideias em um documento formal (CHIAVENATO, 2003).

Percebe-se que, para se ter êxito em um negócio, não basta estar munido de boas ideias, há que se preocupar com o seu planejamento para nortear o(a) gestor(a) com a finalidade de atingir o que fora proposto inicialmente.

Cabe ressaltar que existe uma diferença entre Plano de Negócio e Estudo de Viabilidade – como mencionamos acima. Apesar de os dois terem como objetivo fazer um diagnóstico do negócio, segundo Clemente (2019), enquanto o primeiro explica como o negócio será gerido, suas metas e perspectivas; o segundo faz uma análise sobre os fatores financeiros, esclarecendo se ele será viável e qual direcionamento ideal para os gastos.

O Estudo de Viabilidade faz parte do Plano de Negócios e é um indicador para saber se é rentável ou não abrir a empresa. Sendo assim, antes de iniciar a abertura de qualquer negócio, é ideal que estes estudos em questão tenham sido elaborados. A partir daí, será possível dar continuidade ao planejamento com suas metas, estrutura e objetivos eficientes (CLEMENTE, 2019).

Fica-nos evidente que a aquisição de equipamentos envolve diversos aspectos: financeiro, o público que se pretende trabalhar e o estudo/planejamento voltado para a identificação específica do serviço a ser prestado. Contudo, há também que se pensar, no cuidado quanto a qualidade dos equipamentos que estão sendo adquiridos pelo(a) gestor(a), visto que privilegiar o menor custo no investimento pode ocasionar uma aparente vantagem, em prejuízo a médio e longo prazo, conforme narrado por GE2:

**GE2:** quando comprei os equipamentos, acabei escolhendo uma marca que não conhecia, mas que **tinha o melhor preço**. Me dei muito mal, **foi o maior arrependimento que tive**. As esteiras **com menos de um mês de uso, começaram a apresentar defeitos: desligavam sozinhas, trepidavam, e o painel parou de funcionar. O parafuso de um equipamento saiu na hora que um aluno estava usando ele** [sic]. Precisei entrar na justiça para devolver os equipamentos e ter meu dinheiro de volta, sem contar o desgaste pra comprar outros aparelhos com o estúdio já em funcionamento. **Grifos nossos.**

No caso específico de GE2, evidencia-se a preocupação que o gestor deve ter com a qualidade não só dos aspectos visuais – carenagem do equipamento –, mas principalmente na capacidade que o aparelho tem de suportar cargas contínuas de cinco a seis vezes por semana por no mínimo 12 horas dia<sup>22</sup>. É essa qualidade,

---

<sup>22</sup> Espaço de tempo que geralmente um *Studio Fitness* permanece aberto para atendimento.

apreciada com cautela, que irá garantir sua durabilidade; o tempo de vida útil do equipamento.

Na hora de comprar os equipamentos e acessórios para o treinamento, Domingues Filho (2017) considera que é necessário ficar atento a vários detalhes que irão fazer toda diferença no negócio. Um aspecto que o autor ressalta é que jamais devemos deixar de comprar um equipamento ou acessório de treinamento que seja mais durável, que tenha melhor acabamento, que possua ajustes corretos e receba inúmeras avaliações positivas entre os profissionais da área, por causa de alguns reais. Assim, investir em equipamentos ou acessórios de marcas estabelecidas e de melhor qualidade, é uma forma de evitar que problemas surjam no decorrer de sua utilização.

Na sequência, o autor destaca alguns pontos que, acredita ser de bastante importância na hora da escolha desses itens.

- a. Pesquise na internet os equipamentos e acessórios de treino que deseja comprar. Veja se há comentários positivos ou negativos a respeito dos mesmos;
- b. saiba diferenciar equipamentos e acessórios residenciais dos profissionais (...);
- c. antes de comprar um equipamento ou acessório, pense se ele vai ser realmente útil nas sessões de treinamento (...) às vezes você vai ficar impressionado ou mesmo pressionado a ter que comprar sem avaliar (...) não compre por impulso, resista;
- d. conforme perfil de seu público-alvo, os equipamentos e acessórios devem sempre estar de acordo para atendê-los em termos de segurança, ergonomia, designe, conforto;
- e. visite as lojas onde estão expostos e faça um teste nos mesmos;
- f. converse com profissionais de outros estúdios de *personal training*, mesmo de outras cidades (...) e pergunte o que eles usam ou então, o que recomendam (...);
- g. troque mensagem com colegas por e-mail, ou participe de fórum de discussão na internet ou em grupos de *whatsApp* e perguntem se conhecem tal empresa, o que eles usam ou então o que recomendam de equipamento;
- h. leve em consideração a forma de pagamento, a garantia, o prazo de entrega e como será feita a montagem;
- i. observe em quantos *studios* de *personal training* a marca está presente;
- j. atente-se para o tamanho da área destinada ao treinamento personalizado e o público alvo a ser atendido (DOMINGUES FILHO, 2017, p. 114, 115).

Como vimos acima, a compra dos equipamentos e acessórios que irão compor o *studio fitness* requer uma dedicação de tempo necessária para que todos esses detalhes sejam avaliados com cautela, antes da efetiva aquisição.

Quando abordamos os pontos que regem a escolha e aquisição dos equipamentos e acessórios *fitness*, também é necessário pensar nos aspectos da

manutenção desses aparelhos. Abaixo, trazemos o relato de GE7, que reflete a importância que esse olhar tem sobre o assunto em questão.

**GE7:** Na hora de comprar qualquer equipamento, agora pesquiso tudo. O custo/ benefício, a durabilidade das peças, se tem reposição de pronta entrega e também profissional que faz o serviço. Já tive uma esteira importada totalmente frágil, as peças estragavam rápido e precisava de mão de obra especializada. O técnico que está acostumado a trabalhar comigo não sabia mexer no equipamento. Ele desconhecia a marca e não se sentia seguro pra fazer a manutenção e outra, tinha que encomendar a peça, que levava uns 30 dias para chegar. Só problema. São essas coisas que desanima a gente de comprar uma marca que a gente não conhece só pra economizar. O barato sai caro pois aqui não dá pra ficar com o estúdio aberto e o aparelho não está funcionando. O cliente é exigente e cobra mesmo.

Neste caso, vemos que o processo de manutenção começa bem antes do uso do próprio equipamento – começa no ato da escolha e aquisição. Conhecer quais peças necessitam de mais reposição, bem como o(a) profissional que irá executar o serviço, constitui um dos fatores que irão compor a entrega de um serviço de excelência.

Frequentemente, a manutenção é vista como um mal necessário onde se gasta tempo e dinheiro e cujo valor é unicamente apreciado quando um equipamento precisa ser reparado. No entanto, a manutenção é uma área que acrescenta valor à empresa e deve ser valorizada sobretudo pela capacidade de prevenir problemas e avarias (DUARTE, 2021).

Visto que os equipamentos e acessórios *fitness* estão sujeitos às variações de qualidade e sofisticação, há de se considerar também que uma rotina de manutenção prévia, essencial para o bom funcionamento destes, pode vir a ser um fator diferenciador no serviço prestado pelo *studio fitness*. Ao discutirmos essa questão, nota-se que é possível haver uma relação entre a manutenção prévia e a diminuição dos índices de rotatividade de alunos – *turnover*<sup>23</sup>.

Um estudo realizado em academias de Porto Alegre, por Amorim e Guiramand (2011), identificou que aquelas que fazem a manutenção preventiva rotineiramente, apresentaram seus índices de *turnover* significativamente abaixo dos índices encontrados nas academias que não valorizam esse tipo de ação. Na relação do *turnover* com a manutenção preventiva, constatou-se que as academias que praticam

---

<sup>23</sup> É um conceito utilizado em diferentes contextos, principalmente na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoas em uma empresa, ou seja, as entradas e saídas em determinado período de tempo.

este serviço, essa média permanece em torno de 37%. Já as academias que não fazem a manutenção preventiva, ficaram com o índice acima de 80% (AMORIM; GUIRAMAND, 2011).

Com base nessas afirmações, infere-se que a manutenção preventiva, mesmo em se tratando de um ambiente mais personalizado, pode contribuir na retenção e fidelização de alunos(as), uma vez que os aparelhos e equipamentos estando em condições de uso, podem agregar um bom conceito de qualidade da empresa. Ademais, a pesquisa ressaltou sobre as principais necessidades dos(as) alunos(as) em relação aos equipamentos de musculação. A rápida reposição de peças danificadas ficou em primeiro lugar com 23%. Em relação aos principais motivos de permanência na academia, aparelhagens em boas condições de uso, apareceu com 16% das respostas (AMORIM; GUIRAMAND, 2011).

Segundo Duarte (2021), tal como as empresas do setor industrial, as empresas de serviços também visam reduzir custo, tempo e aumentar sua qualidade. Assim, pode ser feito um paralelismo entre as máquinas, de um sistema de produção, e os equipamentos, destinados a serviços, neste caso à prática de exercício físico em *studios fitness*.

Para garantir a qualidade dos serviços, é necessário assegurar o bom funcionamento dos equipamentos, conseguido por meio de ações de manutenção. De igual modo, a redução de custo e tempo é sustentada por uma boa gestão das funções de manutenção. O mau funcionamento de um equipamento, na indústria, provoca perdas de produção, na prestação de serviço, provoca a insatisfação de clientes (DUARTE, 2021).

Desta forma, é válido afirmar que o processo de escolha, aquisição, manutenção e a sua correta gestão contribuem fortemente para o sucesso de qualquer empresa. Assim, o modelo de gestão de manutenção dos equipamentos deve ser avaliado cuidadosamente para que estejam sempre em boas condições, à disposição do(a) aluno(a) e profissionais de Educação Física que farão as devidas orientações e não prejudique o bom funcionamento do *studio fitness*, afinal, a qualidade dos equipamentos está diretamente relacionada ao nível de satisfação dos(as) alunos(as).

Na visão de Domingues Filho (2017), investir em equipamentos e acessórios de qualidade é primordial por motivos de segurança, de eficiência, de credibilidade e de conforto. É importante destacar que a quantidade e o tipo dos equipamentos e



acessórios de treinamento estão relacionados ao perfil e as necessidades dos(as) alunos(as) – público-alvo, e o tamanho do *studio fitness*.

### 8.6.7 Entre a docência e a gestão: considerações que norteiam o assunto

No decorrer das entrevistas com os(as) Gestores(as) *Fitness* de Atendimento Personalizado – GFAP, obtivemos evidências sobre suas dúvidas quanto aos caminhos possíveis que um(a) profissional de Educação Física pode tomar após abrir seu próprio SFAP: continuar ministrando as aulas, direcionar seus esforços à gestão ou se manter nessas duas atividades.

Nos parece que, com a aquisição da experiência, estes(as) percebem a possibilidade de contratação de outros(as) profissionais, que passam a assumir a rotina docente e conduz o(a) proprietário(a) do *studio fitness* para as tarefas cotidianas da gestão. Todavia, estes(as), passam a se deparar com o risco do afastamento dos(as) alunos(as) e a dúvida sobre como agir diante da referida problemática. As narrativas de gestores(as) evidenciam o dilema de continuar ministrando as aulas ou assumir efetivamente a gestão do *Studio Fitness*:

**GE7:** já tenho um pouco mais de 7 anos no mercado sendo professor e gestor do meu próprio espaço, mas eu sei que vou ter que decidir se continuo dando aulas ou fico de vez fazendo a gestão daqui. Tenho muitos planos e também sei que não é uma mudança que ocorre da noite pro dia. Dentro do meu orçamento atual, a curto prazo, ainda não é possível colocar um outro professor em meu lugar, mas assim que eu concluir umas reformas que tenho que fazer aqui, pretendo ficar só na administração do *studio*.

**GE2:** estou me organizando financeiramente pra colocar mais um professor aqui comigo. Assim que fizer isso vou ter que vencer a batalha com o cliente. Tenho que justificar minha saída melhorando ainda mais os serviços que tenho aqui, já que ficarei exclusivo só com a gerência do *studio*.

As narrativas apresentadas revelam que a decisão de se ausentar das aulas em detrimento da gestão precisa ser articulada a um estudo financeiro prévio, esclarecendo que não se trata de abandonar o *studio*, mas estar atento(a) para uma perspectiva macro, no intuito de beneficiar os(as) alunos(as). Desse modo, destacamos o valor que o controle financeiro tem dentro de uma empresa. Seja ela pequena, média ou grande. Neste caso, o foco precisa estar voltado para favorecer o gerenciamento, identificando as melhores opções de realização do trabalho, proporcionando ao(a) gestor(a) maior segurança para tomadas de decisões dentro da empresa (CHAVES, 2000).

Por outro lado, Sapiezinskas (2012) considera que o(a) artesão(ã) não se torna artesão(ã) apenas porque está empregando uma técnica artesanal, mas porque está inserido(a) num contexto em que ser um(a) artesão(ã) possui um significado social em articulação com outros significados, dos quais acredita e compartilha. Essa observação coloca em evidência a relevância da contextualização das práticas observadas. Dessa forma, o(a) gestor(a) precisa considerar a qualidade de treinamento desse(a) novo(a) profissional para tornar a transição, um processo incorporado e de crescimento para todas as partes envolvidas, visto que se trata de um trabalho que exige tempo e que se constrói com a experiência, com o erro, com a repetição, com o engajamento (GOBBATO; BARBOSA, 2019).

Outro fator que consideramos relevante e que emergiu da entrevista como indício (GINZBURG, 1989), foi identificar o melhor momento para fazer a transição de professor(a) para gestor(a). Esse é o motivo que faz alguns(mas) gestores(as) aguardar um pouco mais para tomar essa decisão.

**GE15:** Há oito anos dou aula de *personal training* e faço a gestão daqui. Não tenho coragem para dizer aos meus alunos **que vou sair**. Eles estão acostumados com a forma como trabalho. **Acho que será uma choradeira só**. Eles são muito agarrados a mim e eu a eles. Gosto de ser professor, mas também de gerenciar o *studio*. Esse é meu grande dilema.

**GE12:** O *studio* é um ambiente onde todos se conhecem e se relacionam pelo nome, ao contrário de uma academia convencional. Um vínculo de compromisso e amizade se constrói aqui; por esse motivo, colocar um outro professor em meu lugar é uma tarefa que precisa ser bem pensada sem pressa, porque não sei bem se os alunos vão gostar da ideia.

As narrativas supramencionadas revelam indícios de insegurança e dúvida dos(as) gestores(as). Desse modo, ao pensá-las como fonte oral, portanto como documento, ressaltamos que os concebemos como produções humanas, logo, recheados de sinais, pistas que evidenciam sentidos e significados (GINZBURG, 1989).

Sobretudo, na condição de artífice, Sennett (2009) reivindica o(a) artesão(ã) como um(a) trabalhador(a) que dispõe de grande implicação no trabalho, e que deseja realizar uma tarefa que seja bem-feita. Nesse sentido, toda atividade artesã se fundamenta em alguma destreza desenvolvida em um alto grau. Logo, é possível perceber que as dúvidas surgem como algo inerente a sua condição de artesão(ã). Nesta lógica, tais narrativas precisam ser investigadas de modo distinto, por serem oriundas da cultura em que está imersa, para produzir efetivos aprendizados.

Embora a decisão de assumir totalmente a gestão do *Studio Fitness* esteja nos planos de alguns(mas) participantes da pesquisa, é notório saber que essa decisão não é unânime entre os(as) entrevistados(as). Quando questionado sobre isso, GE11 foi enfático em afirmar que, apesar de ser desgastante ministrar aulas e também fazer a gestão das três unidades, não considera a possibilidade de se afastar do contato com os(as) alunos(as). Segundo o gestor, é vital conseguir se organizar focando na gestão dos *studios*, mas também preservar uma grade mínima de horários com os(as) alunos(as).

**GE11:** Acho que **manter esse contato com o aluno me leva mais próximo de suas necessidades**. Isso evita que eu caia no erro de priorizar coisas que não são tão importantes e deixar de atender eles em suas principais reivindicações. Por outro lado, é uma forma interessante de me fazer presente com os professores e assim manter eles alinhados com nossa filosofia de trabalho que viemos construindo ao longo desses anos. **Grifo nosso.**

Para GE11, a ação do(a) gestor(a) está em se fazer presente na maior parte do tempo possível. Dessa forma, a liderança se apresenta no papel do(a) mestre(a), é ele(a) quem determina como se deve realizar o trabalho (SENNETT, 2009).

Seguindo essa mesma linha de pensamento, apresentamos a narrativa de GE13, que por sua vez destaca que, com o transcorrer dos anos, os aspectos afetivo e emocional interferem na manutenção do(a) usuário(a) do *studio fitness*, visto a criação de laços entre professor(a) e alunos(as). Para o gestor, mesmo que não estejamos o tempo todo com eles(as), é fundamental estabelecer e manter tais relações, pois o *studio fitness* é um ambiente onde todos(as) se conhecem. As pessoas desejam que suas especificidades sejam atendidas e isso demanda tempo, atenção, cuidado e, sobretudo, dedicação e presença.

**GE13:** Atualmente não dou mais aulas, porém sou eu que monto todas as fichas. Faço questão de estar presente no salão todos os dias, para **conversar com os alunos, observar as aulas do professor e principalmente me fazer presente ali**. Quando tem alguma necessidade de ajuste com a graduação de carga, tipo de série e exercícios, **os professores sabem que é pra passar pra mim**. Isso é bom, porque mantenho minha equipe unida, falando a mesma língua e também tenho os alunos se sentindo seguros por saber que estou por perto, mesmo estando mais tempo fora do salão. **Grifos nossos.**

Este relato nos traz um exemplo bem-sucedido de uma transição que foi realizada respeitando todo processo de amadurecimento do(a) gestor(a), da equipe e

sobretudo, dos(as) alunos(as). Em nosso diário de bordo descrevemos a percepção que tivemos a seu respeito, de sua segurança ao nos passar tal informação:

O gestor que nos contou sua experiência, está formado há 27 anos e abriu seu *studio fitness* há 18 anos. No decorrer da entrevista, ficou evidente que o tempo – entendamos experiência – permitiu que ele adquirisse segurança e maturidade na tomada de decisão. O gestor mencionou que isso não aconteceu ao acaso, houve um processo diário de trabalho. Passou por resistência em todas decisões que tomou ao longo desses anos, principalmente quando foi deixando os horários de aulas e ficando somente com os trabalhos de gestão. Ultimamente, chegou a cogitar a possibilidade de colocar um profissional para montar os treinos dos(as) alunos(as) e fazer as avaliações, porém, a cada dia que passa, tem ainda mais certeza de que se ele fizer isso, a credibilidade do seu *studio fitness* ficará comprometida: “eu sinto isso”. O gestor deixou claro, e isso foi perceptível, que não se trata de vaidade ou ser insubstituível, mas ter a consciência de que seu espaço, agora denominado, centro de treinamento, leva seu nome. (EPISÓDIO DE DIÁRIO DE BORDO – 10/04/2021).

Um(a) gestor(a), além de ser responsável por uma equipe, um grupo ou até mesmo uma empresa inteira, precisa ainda ter uma visão ampla dos pontos positivos e negativos que o(a) cercam, na hora de tomar suas decisões (PIMENTEL, 2020). Assim, entende-se que não se trata apenas de assumir a frente de uma empresa, mas de um processo de influência de um indivíduo sobre o outro indivíduo ou grupo, com foco em realizar os objetivos (SILVA et al., 2015b).

Como vimos nas narrativas supramencionadas, não há um pensamento único sobre essa questão – deixar ou não à docência para assumir a gestão, visto que, não existe um caminho delimitado por regras ou que pode ser considerado correto e/ou errado, mas possíveis percursos que são construídos a partir da experiência singular de cada profissional.

A ideia de uma formação generalista e teórica, não contribui para que o(a) gestor(a) se transforme em artesão(ã) por meio da liberdade criativa, mas favorece que se tornem burocratas. Para Sennett (2009), esse(a) profissional possui um sistema de conhecimentos fechado, em que conhece o que está sendo realizado antes mesmo de fazê-lo, e que se adapta perfeitamente ao mundo da burocracia e do poder. Esse modelo não valoriza o trabalho artesanal, pois este último é um trabalho que envolve as ações de pensar, fazer, voltar a pensar, mudar o plano, escolher outra materialidade, revisar a proposta, observar o tempo, mudar, e assim sucessivamente.

## 9 PARECER DE UMA TRAJETÓRIA

Vimos ao longo da construção desses saberes que muitas dessas experiências aqui abordadas não estão escritas em livros, visto que elas partem da rotina diária de cada um desses(as) GFAP. Buscamos, nesses tópicos, desenvolver um conteúdo que não trata exatamente de metodologia no sentido mais comumente a esse termo empregado. Por metodologia, entende-se frequentemente um plano sistemático previamente definido, que determina de maneira mais ou menos fechada os passos a serem tomados em uma pesquisa (GINZBURG, 1989).

Assim, optamos por seguir uma abordagem livre de qualquer enquadramento sistemático, sem tabulações e gráficos, como defende Carlo Ginzburg, em seu livro *Mitos, Emblemas, Sinais: morfologia e história*. Desse modo, segundo Souza (2014), o paradigma indiciário apresenta-se não exatamente como uma alternativa de pesquisa, mas a descrição de todo trabalho investigativo, ainda que frequentemente camuflado.

Dito isso, é importante salientar que o processo de evolução de nossas habilidades ocorre de modo contínuo. Para Sennett (2009), o orgulho do próprio trabalho está no cerne da habilidade artesanal, como recompensa da perícia e do empenho. Entretanto, é necessário fazer uma pausa no trabalho para refletir sobre o que está fazendo. Essas pausas servem para (...) “avaliar ao mesmo tempo que faz” (...), principalmente (...) “sob o ponto de vista ético” (SENNETT, 2009, p.329).

No ofício do(a) artesão(ã) se encontra a originalidade do fazer, que se vale de liberdade e autonomia, sem que esse trabalho esteja integralmente atado aos imperativos do mercado capitalista (RHODEN *et al*, 2017).

A seguir, apresentamos o produto educacional, fruto da elaboração das entrevistas que acabamos de apresentar e discutir. Para chegarmos até aqui, foi necessário entender o processo atual de ensino descrito nas matrizes curriculares dos referidos cursos de bacharelado em Educação Física e compreender a gestão vista pela ótica do(a) próprio(a) gestor(a). Assim, foi possível pensar numa proposta de ensino, contendo instrumentos educacionais, visando servir os egressos das referidas instituições de ensino.

## 9.1 APRESENTAÇÃO DA SEQUÊNCIA DIDÁTICA

O produto educacional desenvolvido, Sequência Didática, denominado – Ensino da Gestão *Fitness* em *Studio* de Atendimento Personalizado, fruto da pesquisa com os(as) GFAP, é composto por 6 tópicos com abordagem de duração média de 2 horas, e são complementados pelos seguintes artefatos: canal no *YouTube* denominado *Épersonal Gestão*; vídeo dicas; material de apoio docente; *Momento Épersonal Gestão* (Atividade Avaliativa para os(as) discentes); Relatos de Gestores(as) *Fitness*.

Como forma de viabilizar a disponibilização do conteúdo e ampliar o alcance ao maior número de interessados sobre o tema, é que foi criado, como um dos artefatos desse produto educacional, o canal no *Youtube* chamado *Épersonal Gestão*. É nesse canal que os outros artefatos estão inseridos.

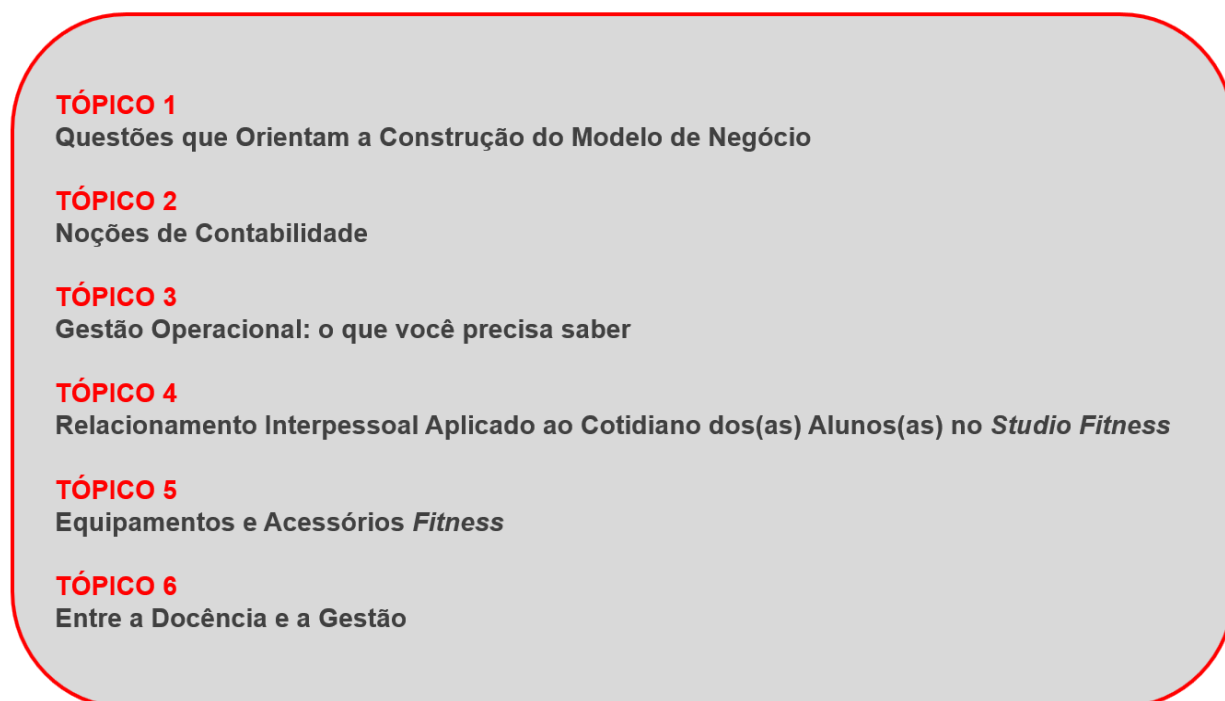
O avanço tecnológico traz uma nova realidade ao nosso cotidiano e passou a fazer parte de nossas vidas, tornando o uso desses recursos, não só possível, como necessário. Frente a essa realidade, passou a ser vital sua utilização democrática nos processos educacionais.

Após aprovação da dissertação pela banca, o canal será aberto para todos(as) que desejam empreender dentro do setor *fitness* de atendimento personalizado, mas se sentem inseguros(as) para dar os primeiros passos. Para além disso, pensamos que o meio escolhido é uma forma de reflexão sobre a possibilidade de práticas pedagógicas diferenciadas, com uso da tecnologia.

Visto isso, o ambiente virtual – Canal *Épersonal Gestão* – é um recurso para ser utilizado tanto pelos(as) docentes que ministram a referida temática, quanto pelos egressos do curso mencionado. Assim, pretendemos propiciar um movimento dinâmico de aprendizado, aquele oriundo das experiências desses(as) gestores(as) junto às expectativas dos(as) discentes; bem como, oportunizar o diálogo durante a aula, respeitando os diversos níveis de interesses, considerando o conhecimento de cada aluno(a) sobre o assunto.

A seguir, apresentamos, de modo mais abrangente, a Sequência Didática (SD) – Ensino da Gestão *Fitness* em *Studio* de Atendimento Personalizado e que foi detalhadamente descrita dentro do Produto Educacional.

Figura 2: Tópicos da Sequência Didática



Fonte: Elaborado pela autora.

A abordagem de cada tópico proposto na SD é planejada para durar cerca de 2h, sendo dividida em 03 partes:

**a) Fase introdutória: duração aproximada de 20 minutos**

- Exposição de conceitos relativos à temática;
- Levantamento de conhecimentos prévios dos discentes.

**b) Fase de Desenvolvimento: duração aproximada de 60 minutos**

- Abordagem do conteúdo proposto.

**c) Fase Avaliativa: duração aproximada de 40 minutos**

- Entrega da Atividade Avaliativa, proposta no *Momento Épersonal Gestão*;
- Divisão dos grupos ou realização da tarefa individualmente;
- Discussão e reflexão da temática com a turma.

Ressaltamos que no produto educacional trazemos os detalhes das abordagens desenvolvidas em cada tópico.

## 9.2 ARTEFATOS DO PRODUTO EDUCACIONAL

Além do produto Educacional, cinco artefatos foram produzidos para servir de suporte aos egressos que buscam por esse tipo de conhecimento e é composto por:

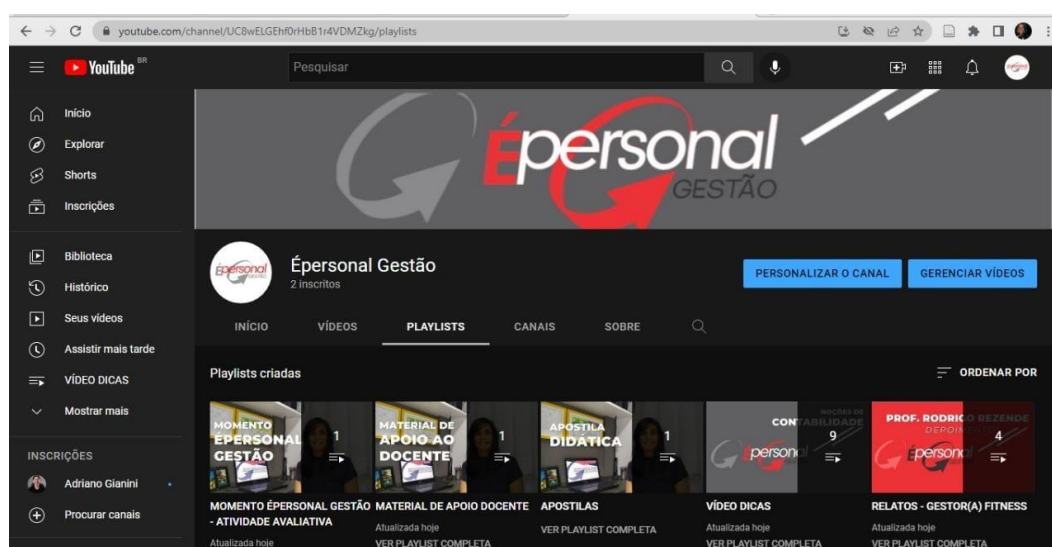
- Canal no *YouTube* – denominado *Épersonal Gestão*;
- Vídeo dicas – sobre os assuntos tratados em cada tópico da SD;
- Material de Apoio Docente – Slides em Power Point;
- Momento Épersonal Gestão* – Atividade Avaliativa;
- Relatos – Gestor(a) *Fitness*.

### 9.2.1 Canal no YouTube – Épersonal Gestão

O acesso ao canal é feito dentro da plataforma do *YouTube* chamado *Épersonal Gestão*<sup>24</sup>.

O conteúdo proposto no canal (figura 3), tem como objetivo, atender aos(as) discentes do curso de bacharelado em Educação Física – o público-alvo – e também aos(as) docentes que ministram disciplinas cuja temática remetam a gestão.

Figura 3: Layout do canal *Épersonal Gestão* na plataforma *Youtube*



Fonte: Elaborado pela autora.

O canal possui as seguintes características:

<sup>24</sup>Pode ser visualizado por meio do endereço eletrônico  
<<https://www.youtube.com/channel/UC8wÉLGEhf0rHbB1r4VDMZkg>>



- a) É um ambiente digital na plataforma do *YouTube*.
- b) Visa fornecer conteúdos que estimulem:
  - Uso da sala de aula invertida (*Flipped Classroom*);
  - Reflexões sobre cada assunto abordado;
  - Incentivo para se aprofundar no tema proposto.

### **9.2.2 Vídeo Dicas – Sobre os Assuntos Tratados em cada Tópico da SD**

Dentro do canal *Épersonal Gestão* são disponibilizados vídeos com dicas sobre os assuntos tratados em cada tópico. Os conteúdos visam reflexões sobre o assunto e incentivo para se aprofundar no tema proposto.

O link do material se encontra disponível dentro do produto educacional.

### **9.2.3 Material de Apoio Docente – Slides em Power Point**

O material disponibilizado na plataforma do *YouTube* dentro do canal *Épersonal Gestão*, tem intuito de nortear a aplicação do produto educacional durante as aulas pelos(as) docentes. Este conteúdo é totalmente editável, de forma a oferecer ao(a) docente liberdade para fazer as adequações que achar pertinentes (figura 4).

O link do material se encontra disponível dentro do produto educacional.

Figura 4: Capas do material de apoio docente



Fonte: Elaborado pela autora.

### 9.2.3 Momento *Épersonal Gestão* – Atividade Avaliativa

Os(as) discentes encontram disponível na plataforma do *YouTube* dentro do canal *Épersonal Gestão*, propostas de atividades avaliativas denominadas *Momento Épersonal Gestão* (figura 5). Trata-se de um recurso de aprendizagem usado para incentivar o(a) estudante a fazer do seu modo, a partir dos estímulos oferecidos em aula. O objetivo dessa atividade, é conhecer de que modo ocorreu a aprendizagem e como ele(a) pretende aplicar esse conhecimento adquirido.

As atividades estão dispostas por meio de um link dentro do produto educacional, e poderão ser realizadas de forma individual ou coletiva, conforme direcionamento do(a) docente que estará aplicando o conteúdo.

Figura 5: Logo padrão *Momento Épersonal Gestão*

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 9.2.4 Relatos – Gestor(a) *Fitness*

O canal *Épersonal Gestão* disponibilizou uma aba reservada a relatos de gestores(as) do setor *fitness* de atendimento personalizado. Trata-se de vídeo curtos de no máximo 10 minutos de duração. Essa proposta tem objetivo de trazer reflexões acerca do empreendedorismo dentro da área da Educação Física.

Acreditamos que evidenciar as experiências desses(as) gestores(as), pode servir como instrumento motivador para os egressos que desejam direcionar sua carreira à gestão de seu próprio negócio.

Os vídeos estão dispostos por meio de um link que se encontra disponível, dentro do produto educacional. Ressaltamos que, todos(as) participantes que tiveram suas narrativas gravadas e dispostas no canal, assinaram, além do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o Termo de Utilização de Uso de Imagem e Som (Apêndice 2) com aprovação do Comitê de ética, conforme consta no Parecer Consubstanciado do CEP (Anexo 1).

## 10 APLICAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

A Sequência Didática (SD) que subsidia a presente dissertação, foi aplicada em uma Instituição de Ensino Superior (IES) no interior do Estado do Rio de Janeiro. A escolha pela referida IES se deu por entendermos que a disciplina intitulada *Personal Training*, oferecida a estudantes do Curso de Bacharelado em Educação Física, possibilita a inserção e a discussão do conteúdo abordado neste PE. A aplicação foi realizada com 60 estudantes do 4º ano, sob a supervisão do Prof. Dr. Marcelo Paraiso Alves.

Cabe frisar que as aulas foram gravadas, usando um aplicativo para celular tipo *Android* para esse fim e os(as) participantes autorizaram, com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a gravação e o uso das imagens para fins acadêmicos e científicos. Ao término das aulas anotamos em um diário de bordo, as impressões e detalhamentos que escapam a nossa percepção durante a aplicação do PE. Um recurso que, segundo (GIL, 2008), tem a função de colher as expressões e traduzir com exatidão o que se quer transmitir, em especial no que se refere a registros de observações, medições e análises.

O propósito dessas ações era compor um conteúdo que auxiliasse na descrição da aplicação do PE. Para fins de confidencialidade, os(as) estudantes tiveram seus nomes mantidos em sigilo e por isso usamos as siglas E1, E2, E3 (...). Quando as narrativas eram apresentadas em grupo, usamos a palavra Grupo 1, 2, (...).

Em função da disponibilidade de tempo cedido pela referida Instituição, a aplicação do produto educacional se deu em 3 aulas, onde trouxemos em cada uma, dois temas tratados na Sequência Didática: os tópicos 1 e 2 foram desenvolvidos no dia 4 de março 2022; os tópicos 3 e 4 no dia 11 de março de 2022 e finalizamos com os tópicos 5 e 6 que ocorreram no dia 18 de março de 2022, conforme disposto a seguir.

### 10.1 AULA 1

No primeiro dia de aula (04/03/22), conforme mencionado anteriormente, desenvolvemos os tópicos 1 e 2 da SD: *Questões que Orientam a Construção do Modelo de Negócio e Noções de Contabilidade*.

### 10.1.1 Tópico 1 – Questões que orientam a construção do Modelo de Negócio

A primeira aula, conforme supramencionado, teve como objetivos específicos as seguintes ações: apresentar os dados que subsidiaram a construção do Produto Educacional (PE); refletir sobre a concepção de Gestão *Fitness* a partir da experiência; construir um modelo de negócio, percebendo a importância do planejamento como ponto estratégico para a ação de gestão.

Dessa forma, antes de introduzirmos o conteúdo central da aula que trata da elaboração do modelo de negócio, iniciamos apresentando o percurso trilhado e que nos orientou na construção do Produto Educacional (PE). Outro movimento realizado foi a apresentação dos conceitos articulados aos referenciais teóricos que fundamentam a presente proposta, especificamente a partir da noção de Artífice (SENNETT, 2009).

Inicialmente apresentamos aos(às) estudantes como foi o percurso que seguimos para construção do material pedagógico que estava sendo aplicado. O trajeto, desde a análise das ementas das instituições de ensino que fizeram parte do recorte de nossa pesquisa até as entrevistas feitas em campo com os(as) gestores(as) *fitness*. Nesse sentido, os(as) participantes foram conduzidos(as) a uma percepção mais aproximada dos resultados encontrados e das justificativas que propuseram a elaboração do material em questão, conforme visto na figura 6.

Figura 6: Tópico 1 – Aspectos Introdutórios



Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida, levantamos algumas reflexões acerca da gestão na visão do Artífice de Richard Sennett (2009), apresentando aos estudantes a fundamentação teórica que subsidiou nosso produto de ensino, haja vista que a construção da SD teve seu conteúdo pautado nas experiências cotidianas de cada gestor(a) participante.

Ao trazer à baila a noção de experiência, partimos do pressuposto de que a base do processo de *aprendizagemensino*<sup>25</sup> proposto na presente Sequência Didática (SD) – ensino da Gestão *Fitness* em *Studio* de Atendimento Personalizado – se processa intermediado pela construção de conhecimentos em redes (OLIVEIRA, 2012).

Levando em consideração que a experiência foi o ponto central do presente trabalho, a aplicação do PE não poderia fugir a esta prerrogativa, portanto, esteve centrada no diálogo com os(as) estudantes, concedendo a eles o espaço de protagonista, pois o compartilhamento de ideias possibilitou o surgimento de várias possibilidades de diálogo e construção de conhecimentos viabilizados pelas suas práticas acadêmicas.

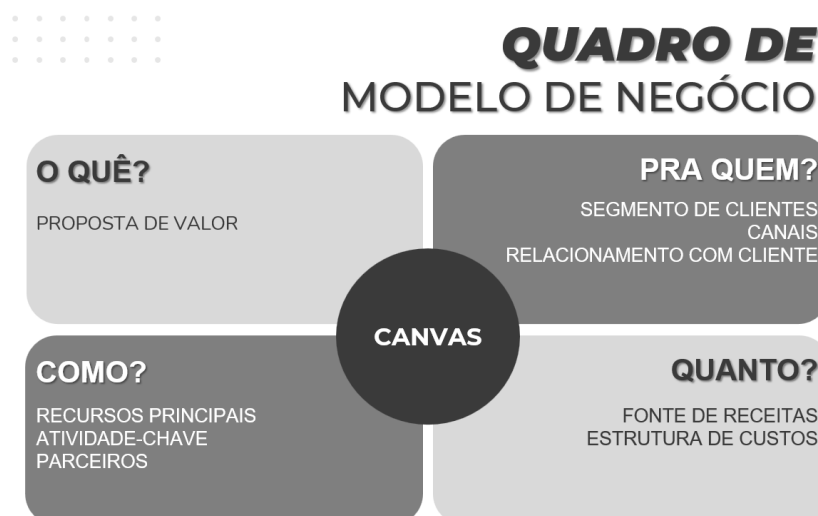
Com o desenvolvimento da aula, apresentamos as questões que fundamentaram a construção de um modelo de negócio, visto que consideramos ser este o primeiro encaminhamento para um(a) profissional que pretende empreender, abrindo seu próprio *studio fitness*.

Para Domingues Filho (2017), o modelo de negócio é uma perspectiva que permite visualizar e compreender as partes que compõe o negócio, por isso precisa estar contido numa única página. Neste sentido, trouxemos em aula as discussões a respeito de como elaborar um modelo de negócio a partir de 4 perguntas que fundamentam sua construção: o quê? Pra quem? Como? Quanto? (Figura 7).

---

<sup>25</sup> Para Alves (2008, p. 11) “[...] a junção de termos e a sua inversão, em alguns casos, quanto ao modo como são ‘normalmente’ enunciados, nos pareceu, há algum tempo, a forma de mostrar os limites para as pesquisas com os cotidianos, do modo dicotomizado criado pela ciência moderna para analisar a sociedade”. Assim, fundado nas ideias de Alves (2008) e seguindo a sua lógica, mantivemos a inversão *aprendizagemensino*, por concordarmos como pensamento de que ninguém ensina sem antes aprender.

Figura 7: Quadro de modelo de negócio



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Domingues Filho (2017).

Durante a atividade, percebemos o interesse dos(as) estudantes para a aprendizagem do assunto abordado, todavia, alguns(mas) demonstraram desconhecer sua finalidade, conforme revelam as narrativas:

**E1:** Já ouvi até falar sobre isso, mas pensava que modelo de negócio era algo que só **as grandes empresas faziam**. Na minha cabeça, quem quer abrir seu negócio, basta ter vontade e dinheiro.

**E2:** acho muito importante fazer esse planejamento antes de abrir o próprio negócio. Essas perguntas ajudam a gente a mentalizar com mais organização nosso sonho.

Esses apontamentos foram fundamentais para iniciar uma discussão entre os(as) participantes, que por sua vez, se sentiram mais à vontade para falar que não tinham nenhuma proximidade com o tema que estava sendo exposto naquele momento, portanto, gostariam de saber se este recurso caberia para abertura de outras atividades: escolinhas de desporto, *studios* de dança, pilates, dentre outras, conforme narrativas a seguir:

**E3:** eu tenho vontade de abrir um *studio* de dança assim que me formar. O modelo de negócio serve pra qualquer coisa?

**E4:** (...) e se for pra abrir uma escolinha de futsal? Dá pra fazer também?

Nesse momento, percebemos que não estávamos ali para aplicar uma aula que tratava apenas sobre a temática de *studio* de treinamento personalizado. Na sala

(figura 8) havia interesses variados, múltiplas áreas que estavam sendo desenvolvidas ao longo desse tempo de graduação. Dessa forma, passamos a conduzir a conversa de modo a ampliar o alcance que a proposta da aula inicialmente foi construída. Sabemos que a aplicação do produto deveria centrar a discussão na gestão de *studios fitness*, no entanto, a discussão sobre gestão é aberta, o que nos possibilitou ampliar o diálogo no intuito de atender as demandas dos(as) estudantes e, do mesmo modo, conceder significado ao conteúdo aprendido.

Figura 8: Aula 1



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse sentido, exploramos como cada pergunta do modelo de negócio poderia ser desenvolvida dentro da realidade do segmento *fitness* e como as respostas obtidas a partir delas seriam norteadoras das decisões que haveriam de ser tomadas.

Segundo Stephen Kanitz<sup>26</sup>, aprender a fazer boas perguntas é mais importante do que sair ditando respostas, pois não são as respostas que interessam nas tomadas de decisão, mas as perguntas que nos abrem novas possibilidades de reflexão (KANITZ, 2011). Infere-se, portanto, que, se fizermos a pergunta errada, a resposta pode nos levar a tomar decisões equivocadas.

Sobre a primeira pergunta, “O quê?”, trouxemos em contexto o motivo pelo qual os(as) alunos(as) irão contratar os seus serviços em meio a tantos outros no mercado.

---

<sup>26</sup> Stephen Charles Kanitz é um consultor de empresas e conferencista brasileiro, mestre em Administração de Empresas da *Harvard Business School* e bacharel em Contabilidade pela Universidade de São Paulo.



Estimulamos que os(as) estudantes fossem levados a refletir sobre o diferencial do negócio, a exclusividade do serviço que seria oferecido.

No que se refere ao “Pra quem?”, propomos que os(as) estudantes se perguntassem sobre o público-alvo que irá direcionar sua proposta de serviço. Sobre isso, destacamos para qual segmento será o foco do seu trabalho: crianças, adolescentes, adultos, idosos, atletas, mulheres, dentre outros. Ter conhecimento prévio sobre o público-alvo a ser atendido tem a função de antecipar decisões relacionadas ao local onde vai se instalar – residencial, comercial, prédio, térreo (...) –, tipo de equipamento que vai usar, e ainda, método de treinamento que pretende aplicar. Segundo Dornelas (2016), deve-se evitar a subjetividade ao responder essa questão, considerada fundamental para o desenvolvimento dos passos seguintes.

O foco é essencial no início de qualquer empresa. Grandes oportunidades precisam ser exploradas com estratégias claras para que você não disperse os esforços e perca tempo. Empresas em fase inicial não conseguem atender a todos ao mesmo tempo, por isso, procure identificar qual é o seu público alvo principal (DORNELAS, 2016, p. 21).

Nesta linha de pensamento, se faz necessário definir o quanto antes, quem serão os(as) usuários(as) dos serviços oferecidos no seu estabelecimento. Seja num *studio* de atendimento personalizado, foco de nosso estudo, seja em qualquer outro segmento *fitness*.

Na sequência, destacamos a importância de questionar o “Como?”, afinal, é por meio dessa pergunta que saberemos o percurso para tornar realidade aquilo que ainda só existe no campo das ideias.

Neste momento da aula, a preocupação foi fazer um levantamento sobre as demandas necessárias para que o projeto se efetive. Discutimos sobre a origem dos principais recursos – capital a ser investido, próprio ou não; se o imóvel será próprio ou alugado, se o local precisará de reforma, custo com imobiliários, equipamentos e levantamento dos recursos humanos. Além disso, pontuamos a necessidade de listar os itens que farão parte do diferencial do seu serviço e estabelecer quais serão os parceiros e fornecedores que apoiam e respaldam sua proposta de valor.

Por fim, destacamos a importância do “Quanto?”, afinal, tudo tem um preço, tanto o serviço que deseja prestar como os custos para realização e manutenção do seu negócio. Neste item, destacamos a necessidade do levantamento das despesas

relativas ao empreendimento, do capital de giro e também a definição de preço e forma de pagamento pelo serviço que será oferecido.

As perguntas iniciais se desdobraram em novos questionamentos que serviram de apontamentos para reflexões mais amplas sobre o assunto. Em seguida, os(as) estudantes puderam experimentar montar seu próprio modelo de negócio, sendo este fictício, no intuito de perceberem como essas perguntas poderiam ajudá-los(as) na construção de um projeto inicial de negócio.

De modo geral, os(as) estudantes conseguiram organizar as ideias a partir do quadro do modelo de negócio que foi entregue a cada um, todavia, o assunto mais recorrente, apontava para dificuldade na formação do preço do serviço – quanto?

E5: essa questão de colocar preço no serviço é pra mim o mais difícil. São muitos detalhes que ainda preciso entender.

E6: não sei como colocar meu preço, pois se estou começando, tenho receio do valor ficar muito alto e as pessoas se assustarem.

E7: acho que o assunto que fala sobre como calcular o preço ideal foi o mais importante. Estou um pouco perdida nisso ainda.

No decorrer da aula, chegamos a abordar com os(as) estudantes o assunto, formação de preço. Todavia, diante do que ficou explícito, percebemos a necessidade de posteriormente aprofundar nessa temática – precificação – e assim, oportunizar a eles(as), um tempo maior para realizar os cálculos e elaborar com a turma, algumas planilhas de custos para chegar ao preço de venda ideal.

O setor de serviços tem características peculiares que o diferenciam de outros setores, nesse sentido, a determinação do preço de venda dos serviços é uma tarefa que merece atenção dos gestores(as), posto que sua avaliação requer a verificação de vários fatores, como o custo operacional do serviço final, demanda dos(as) consumidores(as), as características do público-alvo, além de variáveis econômicas e financeiras (NOBRE et al., 2016)

Segundo os autores, as empresas de serviços são aquelas que vendem ou produzem conhecimento, suporte e apoio a qualquer pessoa física ou jurídica. Cada prestação de serviço é uma relação única entre cliente e prestador(a) de serviço, e a percepção que o(a) consumidor(a) tem sobre o serviço a ser prestado é de fundamental importância na formação do preço (NOBRE et al., 2016)

Outros aspectos que salientamos quanto a aplicação da atividade avaliativa foi que os(as) estudantes concluíram que, um plano de negócio mal elaborado pode conduzir a empresa ao fracasso. Nesse sentido, evidenciaram que o referido documento seja elaborado com ajuda de profissionais capacitados(as), no intuito de respaldar o estudo e a viabilidade do negócio.

Ao experimentar responder as perguntas que norteiam a construção de um modelo de negócio, os(as) estudantes perceberam que essa ferramenta é uma importante auxiliadora no processo de planejamento, que viabiliza a construção de objetivos claros e não uma obrigação protocolar sem finalidade específica (DORNELAS, 2016).

### **10.1.2 Tópico 2 – Noções básicas de Contabilidade**

Dando sequência ao desenvolvimento da aula, nesse momento, passamos a desenvolver o segundo tópico, cujo objetivo específico é – Conhecer os conceitos básicos de contabilidade, por intermédio da construção de um fluxo de caixa para um *studio fitness* fictício. A proposta desse tópico teve o intuito de apresentar como contabilidade básica, a chamada contabilidade necessária ao(a) gestor(a) que não possui formação especializada nessa área.

Inicialmente, apresentamos o conceito de contabilidade que, ao contrário do que muitos pensam, não é uma ciência exata, mas uma ciência social que possui como objeto de estudo o patrimônio das empresas, tendo como um dos seus macros objetivos a divulgação financeira compreensível aos(as) usuários(as) para tomada de decisões (BARROSO, 2018).

Desse modo, o foco da aula permaneceu na apresentação da contabilidade a partir das experiências, no intuito de conceder significado aos conceitos contábeis. Para a contabilidade, a avaliação do resultado não é meramente uma ação linear, mas um processo complexo que envolvem pessoas, que se articulam a um sistema econômico, com implicações internas e externas, o que faz dela uma ciência social (MATTOSO, 2004).

Sobre essa abordagem inicial, relatamos no diário de bordo o comportamento dos(as) estudantes quando viram, em slide, a temática que trataríamos:

Os(as) estudantes pareciam curiosos e comentaram entre eles(as) que a **aula seria de matemática**, o que causou certa apreensão em alguns(mas). Se mostraram mais atraídos(as) pelo assunto quando introduzimos o conceito de contabilidade e **falamos da importância desse assunto em seu cotidiano profissional**. Parece ter havido um despertar para o assunto, quando perguntamos se a relação da contabilidade com o(a) profissional de Educação Física deveria existir. Em unânime resposta, os(as) estudantes responderam que além de ser necessária, esse assunto deveria ser estimulado desde o início do curso. Muitos(as) ainda não possuem uma certeza sobre o que vão fazer ao concluírem o curso, entretanto, a participação deles(as), expondo suas vivências, trouxe à tona uma perceptível vontade de conhecer mais a fundo o assunto tratado nesse tópico. (EPISÓDIO DE DIÁRIO DE BORDO – 04/03/2022).

Diante desse episódio, recordamos da discussão de Oliveira (2012, p. 90) ao discutir o currículo *pensadopracicado*, ou o currículo como uma criação cotidiana, pois nessa lógica curricular, a construção dos saberes ocorre em meio aos “(...) processos circulares<sup>27</sup> em que se enredam valores, crenças e convicções que habitam diferentes instâncias sociais, diferentes sujeitos individuais e sociais em interação”. O que buscamos frisar é que, ao estabelecerem a conexão do conteúdo da aula com a sua prática profissional, os conceitos passaram a ter sentido/significado para os(as) estudantes.

Diante do exposto, fica-nos evidente o que Oliveira (2012, p. 48) problematiza ao defender a ideia de um currículo que é criado para além das propostas oficiais e governamentais, pois, quando toca o chão da escola, o currículo é ressignificado a partir das demandas e interesses dos(as) praticantes: “Conceber professores e alunos como autores dos currículos, permanentemente construídos como obras de arte, intencionada, emocionada e prazerosa devolve aos sujeitos da escola sua dignidade de criadores (...)”.

Sob essa perspectiva, apresentamos aos estudantes um exemplo simples e prático – que posteriormente foi mais explorado na Atividade Avaliativa – para comprovar que os números são secundários em detrimento das decisões que precisam ser tomadas: você abre uma empresa que começa a gerar uma receita mensal de 10.000,00 (dez mil reais). Se os seus custos operacionais para manter seu negócio aberto for superior a esse valor, quais são as decisões que precisam ser tomadas? Os(as) estudantes apresentaram as seguintes respostas:

---

<sup>27</sup> “Circulares por não permitirem a identificação precisa do início ou do fim do processo, e não por retornarem ao mesmo ponto indefinidamente, pois isso, para nós, constitui-se numa possibilidade epistemológica (...) (OLIVEIRA, 2012, p. 90).”

**E1:** fecha correndo que é só prejuízo. (sic)

**E2:** o caso é grave, mas se se a gente fizer um levantamento dos gastos, pode descobrir que algumas coisas podem ser reduzidas.

**E3:** eu não fecharia não. Se a gente está gastando mais do que estamos recebendo precisamos pensar em uma forma de faturar mais. Fazer com que mais clientes entrem ou talvez aumentar o preço, e também economizar.

**E4:** aumentar o preço é perigoso. E se os alunos não gostarem?

**E5:** eu não acho que temos que somente reduzir gastos. Pode ser que se a gente faz isso acaba comprometendo a qualidade do nosso serviço.

**E6:** o cenário é tenso. A gente precisa ter calma para rever os gastos e pensar em estratégias para atrair mais clientes.

A discussão que surgiu a partir dessa simples colocação, ajudou os(as) estudantes a perceberem que ter noção de contabilidade é mais que se deparar com uma realidade numérica; tem a ver com a tomada consciente de decisão a partir do resultado encontrado.


Diante dessas informações e reflexões, introduzimos o conceito de fluxo de caixa, objetivo central de nossa aula. Segundo Domingues Filho (2017), o fluxo de caixa tem a função de indicar exatamente de onde vem e para onde vai o dinheiro movimentado pela empresa.

Para facilitar a abordagem do assunto, usamos como exemplo a narrativa de um(a) gestor(a)<sup>28</sup> - figura 9, oriundo da realidade encontrada no mercado de trabalho quando este(a) teve que lidar com essa perspectiva – fazer a contabilidade de seu negócio.

---

<sup>28</sup> Narrativa apreendida no desenvolvimento da pesquisa que subsidia este produto.

Figura 9: Narrativa do(a) Gestor(a) Fitness – Tópico 2



**GE13:** *Aprendi na marra a fazer o caixa, pagamentos, compras, etc. Mal sabia separar o que era **receita** de **despesas**, muito menos o significado de **capital de giro**. Também **não conseguia prevê quanto tinha naquele mês pra entrar e as contas que precisavam ser pagas**. Todo mês era uma surpresa (...) por não ter uma visão geral do meu negócio, muitas vezes acabava gastando demais, além da conta.*

Fonte: Elaborado pela autora.

Usando como referência essa narrativa, passamos a discutir os principais pontos que norteiam o conceito de fluxo de caixa: *receitas e despesas, capital de giro*, e por fim o *lucro líquido*.

Ao falarmos da *Receita*, destacamos resumidamente que esta é a finalidade de toda empresa. Trata do valor decorrente da venda de algum bem ou serviço prestado durante um determinado período. Já as *Despesas*, representam os sacrifícios de bens ou serviços para que haja a obtenção da receita (BARROSO, 2018)

Dentro dessa lógica, explicamos aos estudantes que, para uma empresa exercer sua atividade, uma série de gastos ocorrem. E esses dispêndios são as próprias despesas, representam o esforço para que ocorra a receita. De outro modo, para que a venda ocorra (e gere uma receita), o *studio fitness* irá ter gastos com aluguel, salário de professor(a), recepcionista, água, luz, publicidade, dentre outros. Todos esses gastos são despesas, pois ocorrem para que a receita chegue para a empresa.

No que se refere ao *Capital de Giro*, trata-se do montante financeiro necessário para que uma empresa arque com as despesas do seu caixa e consiga manter em atividade, de forma saudável, suas operações cotidianas (DOMINGUES FILHO, 2017).

Para finalizar e seguir em direção à parte prática, apresentamos o que representa o resultado positivo de um fluxo de caixa – o *Lucro Líquido*. Sobre esse

assunto perguntamos aos estudantes qual fim damos a esse dinheiro e obtivemos a seguintes respostas:

**E7:** guardamos ou em caso de necessidade, gastamos.

**E8:** investimos.

**E9:** investimos na compra de mais equipamentos.

**E10:** partiu gastar. (sic)

Como podemos ver, as palavras que permeiam as narrativas se referem a guardar, investir ou gastar o lucro obtido, todavia, de que forma?

Figura 10: Divisão do lucro



<b>DIVISÃO DO LUCRO</b>	
SÓCIOS	75%
RESERVA	5%
CAPITAL DE GIRO	15%
NOVOS EQUIPAMENTOS	5%
	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora, adaptado de Domingues Filho (2017).

Conforme descreve Domingues Filho (2017), lucro é o valor obtido após descontar todas as despesas operacionais e deve ser repartido, de preferência, da forma como apresentamos na figura 10, acima.

Sob essa ótica, mencionamos que o(a) gestor(a) não deve reter 100% do valor que sobrou após pagamento de todas as despesas; lucro é o retorno positivo de um investimento, deduzido dos gastos que este exigiu e ao final deve ser repartido como forma de garantir o ciclo financeiro saudável da empresa.

Avançamos no assunto, apontando soluções práticas sobre como elaborar um fluxo de caixa por meio da atividade avaliativa: *Momento Épersonal Gestão*.

Figura 11: *Momento Épersonal Gestão – Tópico 2*

Fonte: Elaborado pela autora.

Os(as) estudantes foram divididos em grupos para discutirem sobre a atividade (Figura 11). A ação propôs inseri-los(as) no ambiente de tomada de decisão mediante o resultado encontrado no fluxo de caixa.

O objetivo da atividade em questão, conforme intenção da proposta desse tópico, foi despertar os(as) estudantes para os custos que geralmente incidem sobre esse tipo de negócio e reflexões acerca desse conhecimento. Dessa forma, a planilha que foi apresentada a eles (Figura 12) não reflete em sua totalidade todas as despesas operacionais de um *studio fitness*, tais como: vale transporte, provisão de multa para rescisão, previdenciário sobre 13<sup>o</sup>/Férias/DSR, gastos com manutenção e reposição de equipamento, depreciação, dentre outros; pois entendemos que o(a) contador(a) é o(a) profissional capacitado(a) tanto para discutir o melhor enquadramento tributário quanto para adentrar nessas questões.

Por outro lado, tivemos a intenção de fazê-los(as) refletir sobre decisões que precisavam ser tomadas a partir do resultado hipotético encontrado na elaboração de um fluxo de caixa básico. Preparar uma planilha de controle de fluxo de caixa desde antes da abertura da empresa é o passo mais importante para qualquer empresário(a). É um documento relativamente simples, pois existem muitos modelos já disponíveis na *internet*. Mas, infelizmente, esse é um dos pontos mais negligenciados pelos(as) novos(as) empreendedores(as) e também a principal causa de fechamento das empresas (RODRIGUES, 2019).



Conforme apresentamos abaixo, os grupos tiveram que calcular e preencher os espaços que estavam em amarelo, ao final, anotar o valor encontrado no quadro “Apuração do Resultado”.

Figura 12: Fluxo de caixa fictício

DESPESA PESSOAL -GESTOR-		DESPESA STUDIO X		13° SALÁRIO	
FARMACIA	280,00	PROFESSOR 01	2000,00	1/12 DO CUSTO C/ FUNC DECLARADO EM FOLHA	
MERCADO	900,00	PROFESSOR 02	2000,00	FÉRIAS	
TRANSPORTE	150,00	RECEPCIONISTA MANHA	1200,00	1/12 DO CUSTO C/ FUNC DECL. EM FOLHA +	
PRESENTES	200,00	RECEPCIONISTA TARDE/ NOITE	1200,00	1/3 DO VALOR RESULTANTE	
SALÃO DE BELEZA	400,00	PRO-LABORE	5000,00	FGTS	
PAPELARIA	80,00	MARKETING	600,00	X 8% DO CUSTO COM FUNC DECLARADO EM FOLHA EXCETO PRO LABORE	
VIAGEM	960,00	VALE TRANSPORTE	300,00		
TV ASSINATURA	40,00	LIMPEZA	1000,00		
ÁGUA	130,00	ALUGUEL	3000,00		
LUZ	240,00	ALUGUEL (IR)	150,00		
TELEFONE	150,00	CONDOMINIO	370,00		
ESPECIALIZAÇÃO	500,00	LUZ	1200,00		
LANCHE	360,00	ÁGUA	200,00		
LAZER	400,00	TEL FIXO	150,00		
DIVERSOS	200,00	CELULAR	70,00		
<b>TOTAL</b>	<b>4990,00</b>	DAS: DOC ARRECADAÇÃO SIMPLES	640,00		
		DARF IR	50,00		
		GPS OU INSS	1102,00		
		CONTABILIDADE	600,00		
		13° SALÁRIO	?		
		FÉRIAS	?		
		FGTS	?		
		<b>TOTAL</b>	<b>?</b>		

APURAÇÃO DO RESULTADO	
RECEITA	21.200,00
DESPESA	?
RESULTADO	?

Fonte: Elaborado pela autora.

A planilha foi construída de modo intuitivo, tendo como base, os conhecimentos apresentados em aula. Alguns demonstrativos estavam ao lado para facilitar o raciocínio dos(as) estudantes, contudo, esse momento gerou muitas perguntas e observações, como podemos ver a seguir:

E1: o que é pró-labore?

E2: não sei nem por onde começar... [risos]

E3: temos que somar todos esses valores pra encontrar a despesa?

E4: o resultado deu negativo. O que isso significa?

E5: tem como você explicar de novo o que é pra fazer? Estamos com dúvidas sobre quais valores devemos somar e subtrair.

Nesse sentido, o conteúdo abordado foi desenvolvido no diálogo com a turma a partir das narrativas que foram surgindo, isto é, a maneira como os(as) estudantes

foram entendendo a relação econômica de uma empresa nos permitiu inserir os conceitos contábeis.

Cabe frisar que, em decorrência dos debates, discussões e perguntas, em muitos momentos reestruturamos a forma ou a ordem de como os conteúdos deveriam ser apresentados, pois entendemos, a partir de Oliveira (2012) que não há a indissociabilidade entre prática e teoria, entre reflexão e ação.

Assim, expressão *pensadospraticados*, nos remete ao entendimento de que existe, na rotina das escolas, uma criação cotidiana de currículos pelos(as) professores(as) e alunos(as) nas salas de aula, gerada a partir do diálogo entre referenciais e reflexões teóricas, possibilidades e limites concretos de cada circunstância e da articulação entre as múltiplas redes de sujeitos e de conhecimentos presentes no ambiente (OLIVEIRA, 2012b).

Durante o período de elaboração da atividade em grupo, esclarecemos todas as dúvidas e apontamos os caminhos para calcular os espaços em branco, destacando que estávamos elaborando uma planilha que iria apresentar uma situação hipotética de quanto o(a) gestor(a) teria que pagar (despesas) no mês de fevereiro/2022. Em seguida, demos início à discussão sobre o resultado encontrado no fluxo de caixa, onde vimos que a empresa fictícia apresentou uma despesa maior que a receita (Figura 13).

Figura 13: Resultado encontrado no fluxo de caixa

## **RESULTADO** **FLUXO DE CAIXA "STUDIOX"**

<b>APURAÇÃO DO RESULTADO</b>	
<b>RECEITA</b>	<b>21.200,00</b>
<b>DESPESA</b>	<b>23.560,00</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>-2.360,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no resultado, passamos a discutir quais decisões seriam pertinentes para o atual cenário. Usamos como abordagem inicial duas perguntas: (1) Se este cenário contábil se repetir por mais 6 meses, como ficará o resultado? (2) Existe solução para reverter essa situação? Se positivo, exponha as possibilidades. Então, a partir do envolvimento da turma com a temática, surgiram os seguintes comentários:

**E1:** sério! 14.160,00! Isso é uma bola de neve!

**E2:** acho que vou deixar esse negócio de abrir empresa de lado. Vou continuar trabalhando pros outros. (sic)

**E3:** se eu não fizer nada pra mudar isso, não é que chega nesse valor mesmo!

**E4:** a matemática é cruel.

**E5:** vou viver pra pagar conta e ainda fico devendo.

Neste momento, percebemos que os(as) estudantes mantinham seu foco apenas no problema – o resultado negativo do fluxo de caixa. Segundo o filósofo italiano Nicola Abbagnano, problema é a situação que constitui o ponto de partida de qualquer indagação e é interpretado filosoficamente da seguinte forma:

A enunciação do problema permite a antecipação de uma solução possível, que é a ideia: a ideia exige o desenvolvimento das relações inerentes ao seu significado, que é o raciocínio. Finalmente, a solução real é a determinação da situação inicial, em que se chega a uma situação unificada em suas relações e distinções constitutivas (ABBAGNANO, 2007, p. 808).

Sobre essa reflexão, buscamos direcionar a turma para enxergar soluções dentro do cenário que se apresentava diante deles(as), visto que na planilha que os grupos resolveram, havia detalhado os gastos pessoais do(a) gestor(a) e também do *studio fitness*. A partir dessa proposição, eles(as) passaram considerar as ações sob outra perspectiva.

**E6:** tem que diminuir o salário do gestor, tá ganhando muito pra início de carreira. (sic)

Ainda, a proposição de reduzir os gastos pessoais, valores indiretamente ligados aos itens de despesas do *studio fitness*.

**E7:** o gestor está gastando muito com viagem e salão de beleza. Dá pra diminuir isso também.

Neste caso, os(as) estudantes estavam falando da mesma coisa – o pró-labore do(a) gestor(a), que em seu ponto de vista, deveria ser reduzido. Primeiramente, apresentamos à turma, o conceito de pró-labore, que é a remuneração que os(as) sócios(as) de uma empresa recebem pelo trabalho que executam. O termo pró-labore vem do latim, e significa, em uma tradução ao pé da letra, *pelo trabalho*. Ele serve para entender quanto custa o trabalho realizado na empresa e para que os esforços do(a) gestor(a) também seja contabilizado mensalmente (ENDEAVOR, 2020).

Quando falamos da retirada financeira, Domingues Filho (2017) destaca que, criar um negócio e ser patrão de si mesmo requer outras responsabilidades que vão além de colocar em prática uma boa ideia. O foco nas despesas é essencial para o equilíbrio financeiro, por isso a necessidade de atentar para a capacidade de remuneração que a empresa pode oferecer ao(a) gestor(a) responsável pela administração do *studio fitness*.

A partir da primeira proposição, outros(as) participantes passaram a opinar com sugestões que pudessem reduzir as despesas e assim favorecer um resultado positivo no fluxo de caixa, como podemos ver a seguir:

**E8:** acho que pra esse momento, não precisa de dois professores nem duas recepcionistas.

Ao trazer à tona esse aspecto – quantidade de funcionário – destacamos que as empresas, inclusive no segmento *fitness* ainda carecem de uma legislação específica que considere a redução de encargos trabalhistas, para incentivar o(a) empreendedor(a) a fazer mais contratações de pessoal. Para Domingues Filho (2017), as regras estabelecidas pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) inviabiliza aquele que deseja empregar mais colaboradores(as).

(...) torna-se oneroso para o negócio, no sentido que, para cada R\$ 1.000,00 pagos a um colaborador, se gastam outros R\$ 1.000,00 para o governo, o que está errado, já que os benefícios divulgados pelo governo, deixam a desejar, tanto para o colaborador quanto para o empresário. (...) temos que pagar por escola, por segurança, por atendimento hospitalar, por transporte entre outros, ou seja, pagamos duas vezes pelos mesmos benefícios” (DOMINGUES FILHO, 2017, p. 140).

Assim, quando refletimos sobre abertura de um negócio, se faz necessário entender que não basta ter leis trabalhistas modernizadas e adaptadas a cada setor,

mas liderança política para reverter os valores descontados das empresas em ações concretas que favoreçam a todos(as).

Seguimos com a discussão, destacando a fala de um(a) participante ao propor uma readequação nos gastos.

**E8:** podia manter o salário do gestor pois ele vai ter que trabalhar mais, se for ter mesmo que mandar um professor embora.

Nesse caso, concordamos com seu raciocínio visto que se fosse considerar a sugestão de dispensar um(a) professor(a), esta ação aumentaria automaticamente o trabalho do(a) gestor(a) em ter que suprir as demandas oriundas de sua ausência. Daí, a justificativa em manter o seu salário (pró-labore).

Por fim, uma sugestão surgiu em forma de pergunta, a partir da possibilidade de postergar o pagamento de alguns tributos como meio de viabilizar o equilíbrio financeiro do *studio fitness*:

**E9:** podemos deixar de recolher os impostos até resolver o problema?

Ao considerar essa narrativa, evidenciamos o fato de que o princípio da legalidade tributária é constitucional, cabendo à lei complementar, além de outras atribuições, regular as limitações constitucionais ao poder de tributar, sendo essa lei o próprio Código Tributário Nacional (RIBEIRO, 2017).

Desse modo, foi necessário esclarecer que, independentemente dos motivos, a lei é implacável, mesmo que aleguemos não a conhecer. O fato de atrasar os encargos tributários implica em várias situações que podem levar a empresa para uma situação mais complexa. Segundo Bazzo (2021), das 20 milhões de empresas ativas no Brasil ao final de 2020, aproximadamente 75% (14,5 milhões) optam pelo <sup>29</sup>Simple Nacional como o regime de tributação. Se a empresa está enquadrada dentro desse regime, quando ocorre o atraso no pagamento dos impostos; no primeiro mês do ano seguinte ao débito (janeiro) haverá o desenquadramento automático, e a empresa passará para um outro regime tributário mais oneroso.

---

<sup>29</sup> O Simple Nacional é o nome dado ao sistema de tributação simplificada criado em 1996 através de medida provisória e convertida na Lei nº 9.317/1996 pelo governo do Brasil cujo objetivo é facilitar o recolhimento de contribuições das microempresas e médias empresas. Mais informações no endereço eletrônico <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/documentos/pagina.aspx?id=3>>.

A autora (BAZZO, 2021) também atenta para outros pontos não menos importantes quando tratamos dessa questão: impedimento de participação em concorrências públicas, o nome vinculado ao registro de inadimplentes e conseqüente negativa na solicitação de crédito e, nos casos mais graves, podendo chegar ao bloqueio de bens. Ainda, se houver um entendimento de sonegação, os impactos podem ser ainda mais graves.

Enfim, voltamos a salientar que, numa situação em que a empresa apresenta dificuldades em honrar seus tributos, um olhar atento deve ser direcionado a avaliação diária do fluxo de caixa, com a finalidade de rever e controlar os custos operacionais do negócio. Ainda que no primeiro momento, atrasar os tributos não pareça ter impactos significativos, em geral, o desembolso é muito maior que fazer os pagamentos corretamente e sem atrasos.

Por fim, salientamos que, o(a) gestor(a) precisa, antes de tudo, estar certo(a) de suas convicções, visto que o *Studio Fitness*, assim como qualquer empresa, é um negócio e, por isso, demanda rotinas de gerenciamento, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Dessa forma, antes de tudo, é muito importante conhecer o segmento com clareza, entender como as coisas funcionam em seu dia a dia, para então tomar a decisão de empreender.

## 10.2 AULA 2

No segundo dia de aula (11/03/22), desenvolvemos os tópicos 3 e 4 da SD: *Gestão Operacional: o que você precisa saber e Relacionamento interpessoal aplicado ao cotidiano dos(as) alunos(as) no Studio Fitness.*

### 10.2.1 Tópico 3 – Gestão Operacional: o que você precisa saber

Os objetivos dessa aula foram discutir a importância dos indicadores para o direcionamento das ações de uma empresa – missão, visão, valores –, visto que, se não há indicadores definidos, uma empresa não possui referências para definir as suas prioridades. Em seguida, apresentar o conceito de gestão operacional e relacioná-lo ao cotidiano do *studio fitness*.

O intuito da aula não foi aprofundar nas lacunas que se apresentam nessa área tão ampla de conhecimento. Por essa razão, desenvolvemos a temática a partir dos

indicadores de direção de uma empresa e conceituamos a gestão operacional levando à realidade do cotidiano de um *studio fitness*; considerando que um bom equacionamento dessas questões pode contribuir para o desenvolvimento de uma gestão operacional que resulte na qualidade de prestação de serviço de uma empresa.

Inicialmente abordamos os conceitos de missão, visão e valores que uma empresa precisa estabelecer como identidade dentro do segmento a que propõe desenvolver seu trabalho. O processo de gestão operacional de uma empresa começa quando são definidos seus indicadores. A criação desse conjunto deve ser clara, de forma que todos os envolvidos no processo compreendam sua importância e coloquem em prática sua filosofia (FERREIRA, 2019).

Toda empresa, e incluímos o *studio fitness*, que deseja se posicionar assertivamente no mercado, valoriza esses recursos no intuito de atingir o direcionamento determinado por esses indicadores. Para Domingues Filho (2017, p.77), “a relação eficiente entre recursos humanos, materiais e financeiros apoia-se no bom emprego da missão, da visão e dos valores”. Essa relação resulta na própria gestão operacional sendo praticada no cotidiano da empresa.

De acordo com Scorsolini-Comin (2012, p. 3), “uma das formas de se acessar a política de gestão de uma empresa é por meio da análise de sua missão, de sua visão e de seus valores”. Partindo desses pressupostos, passamos a desenvolver o assunto, apresentando os conceitos de indicadores de direção a partir da perspectiva de Luiz Antônio Domingues, que trata a temática direcionando ao segmento de *studio fitness*, mas também de outros autores que contribuem com outras reflexões acerca do assunto.

Neste contexto, a Missão de uma empresa (DOMINGUES FILHO, 2017) trata basicamente do propósito que ela foi criada, sua filosofia. Ninguém abre uma empresa sem um propósito definido, ou pelo menos não deveria abrir.

Reiman (2018), ao discutir a importância da missão afirma que, o propósito é a força capaz de influenciar o modelo de negócio vigente, provocando a mudança estrutural de um conceito que atende aos próprios interesses contemplando as necessidades do próximo. Além disso, as condutas praticadas no dia a dia devem dialogar com a Visão da empresa, indicador de direção que falaremos posteriormente.

Desse modo, a Missão não deve ser concebida como um simples conceito, mas uma declaração que deve se expressar nas ações e atitudes o direcionamento que determina a “(...) atuação de uma empresa, a fim de que a mesma mantenha não apenas uma coerência com seus pressupostos de criação como também possa se alinhar aos objetivos de atuação definidos” (SCORSOLINI-COMIN, 2012, p. 4). Para Scorsolini-Comin (2012), os indicadores servem como um roteiro para os comportamentos e relacionamentos, para as atitudes e decisões que precisarão ser tomadas no dia a dia – a gestão operacional (DOMINGUES FILHOS, 2017).

Diante desse cenário, ressaltamos que os valores constituem elemento fundamental para conceder identidade coletiva ao grupo de pessoas envolvidas, visto que, além de expressarem as metas e estabelecerem o diferencial de mercado de trabalho, eles representam formas de conhecer a realidade organizacional (BARBOSA; OLIVEIRA; COL, 2020).

Ainda de acordo com Barbosa, Oliveira e Col (2020), reforçando o que já foi supramencionado, somente são considerados valores quando são compartilhados entre todos os membros envolvidos no cotidiano laboral.

Em seguida, abordamos o segundo indicador: a Visão. Um *studio fitness* com a visão bem definida, gera perspectiva de futuro, pois o referido indicador segundo Domingues Filho (2017), representa a direção ou a finalidade da empresa, o seu ponto de chegada. Ainda de acordo com Domingues Filho (2017), se a Visão é influenciada pela direção que se deseja para a empresa, quando não há uma definição explícita de onde se pretende chegar, a empresa não possui referência do percurso a ser seguido.

De acordo com Scorsolini-Comin (2012), a Visão evoca o lugar aonde a empresa pretende chegar e, para que ela faça sentido, é preciso ser perseguida com afinco por todas as pessoas que corporificam a empresa.

Por fim, no que concerne aos valores de um empreendimento, é necessário que o(a) gestor(a) pergunte a si mesmo o que ele(a) considera como importante; e quais os princípios norteadores que irão respaldar seu trabalho. Essas questões devem ser respondidas com a finalidade de oferecer consistência aos valores organizacionais que se pretende carregar ao longo dessa caminhada empresarial (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

A partir da conceituação dos indicadores, apresentamos uma situação problema à turma, no intuito de provocar a reflexão dos(as) estudantes: imagina que você abre um *studio fitness* direcionado a crianças – seu público-alvo. Sua missão é



atender, por meio de atividades lúdicas e recreativas, as diversas necessidades de seus(suas) alunos(as). Tem a visão de se tornar referência em qualidade de treinamento infantil juvenil no setor e carrega consigo os “valores” de proatividade, relacionamento, comprometimento, respeito e alegria. No meio do caminho você decide colocar no mesmo ambiente, alguns equipamentos de musculação para atender adultos, porque percebeu que os(as) responsáveis ficam esperando as crianças concluírem as aulas sem nenhuma atividade. Vocês acham que o(a) gestor(a) agiu de acordo com sua proposta inicial de serviço?

Neste momento, abrimos a discussão para turma fazer suas colocações a respeito do que foi apresentado.

**E1:** O dono do *studio* não considerou que sua proposta seria de atender só as crianças. Quando ele fez essa mudança, ele faltou inclusive com respeito a seus alunos, desconsiderando seus valores.

**E2:** na minha opinião, ninguém pensa nessas coisas quando vai abrir um negócio. Tudo vai se resolvendo no meio do caminho.

Fica-nos evidente que o(a) gestor(a) da empresa ao tomar uma ação desconsiderando os indicadores construídos para o seu público-alvo, altera o direcionamento de suas ações, o que pode acarretar consequências: “Uma empresa iniciante deve ter clareza do seu propósito, aonde quer chegar (visão de futuro) e quais serão os valores e premissas para esse crescimento”. Mesmo que essas frases não estejam formalmente escritas, é necessário saber o que pretende com a criação desse negócio (DORNELAS, 2016, p. 27).

Assim, o(a) gestor(a) precisa estar em sintonia entre o que se declara e sua prática cotidiana evitando que ocorra em seu foco, resultando no comprometimento das ações de gestão operacional. Se o propósito muda, a equipe passa a se engajar em diversas direções; a missão e os valores não andam em conformidade com a visão e vice-versa. Outro aspecto importante a considerar em relação ao exemplo supramencionado emergiu de uma pergunta realizada pelo(a) estudante E3:

**E3:** então significa que se eu precisar mudar no meio do caminho, isso é ruim. Como faço então?

Inicialmente gostaríamos de trazer à tona o modo como esse conhecimento tornou-se referência neste momento da aula, pois a pergunta suscita um conteúdo

que não seria abordado. Isto é, a conversa decorrente só foi possível pela dúvida de um(a) dos(as) participantes da aula, o que nos remeteu à construção cotidiana do currículo: (...) cotidianamente, são criados conhecimentos e tecidas relações entre eles e seus sujeitos, relevantes não só para a vida cotidiana, mas para o desenvolvimento de novas práticas sociais de conhecimento (...)” (OLIVEIRA, 2012, p. 53-54).

Diante desse cenário, o questionamento nos permitiu esclarecer que a questão fundamental não está na mudança propiciada pelo(a) gestor(a) do *studio fitness*, mas que, ao fazer esse movimento, seria necessário repensar conjuntamente com os termos já estabelecidos para a empresa e com toda a equipe envolvida no processo, incluindo aí as pessoas envolvidas (os/as clientes), caso contrário pode representar a falência de seu negócio. Diante do exposto, fica explícito que não é a mudança que não pode ser feita, mas a maneira como se faz a recondução ou o redirecionamento das ações da empresa.

Segundo Domingues Filho (2017), assim como na vida pessoal, a empresa também precisa de objetivos claros e metas definidas com coerência, para que os negócios avancem; e o ponto principal está em definir a missão, visão e valores para que todos(as) comecem a entender e ter contato com essa filosofia, de modo que fique claro os motivos que levarão o(a) aluno(a) a procurar seus serviços.

É evidente que muitos *studios fitness* abrem seus negócios sem sequer terem elaborado seus indicadores de direção. Contudo, foi muito importante apresentar aos estudantes que essa percepção não é a indicada quando pensamos em profissionalização e posicionamento de mercado.

A exposição do conteúdo supramencionado nos permitiu abordar o processo responsável por garantir a melhor execução na entrega de um produto ou serviço, portanto, assegurar que o desenvolvimento das atividades tenham uniformidade, controle e constantes melhorias – a gestão operacional (SANTOS, 2019).

Essa abordagem permite a construção de um planejamento alinhado com o propósito, oportunizando melhorias nas interações e aumento da qualidade do serviço que está sendo oferecido pelo *studio fitness*.

O conceito de gestão operacional trazido por Couto (2019), se aproxima da administração e coordenação dos recursos de uma empresa, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos, de informação ou materiais, contemplando um conjunto de práticas e ações (valores) que têm como objetivo administrar o negócio e orientar

os(as) colaboradores(as) em prol de um propósito comum (missão) a fim de atingir determinados objetivos preestabelecidos (visão).

Quando falamos da gestão operacional, cuja função basicamente é pautada para que o desenvolvimento das atividades tenha uniformidade e qualidade, adentramos nos aspectos cotidianos de rotina de um *studio fitness*. Dessa forma, estabelecemos um ponto de partida para iniciar o desenvolvimento do assunto, perguntando a turma o que eles(as) entendiam como gestão operacional, e obtivemos as seguintes respostas:

**E1:** gestão operacional é resolver os rabo de foguete que surgem durante o trabalho. [sic]

**E2:** é verdade. O nome já te leva a pensar assim

Cabe frisar que, parte significativa da turma envolvida no processo, concordou com a assertiva de que a gestão nada mais é que resolver problemas, o que fez perceber a necessidade de adentrar no conceito trazendo a perspectiva de Malmegrin (2014). Para a autora (MALMEGRIN, 2014), a gestão operacional se desenvolve por intermédio de atividades preparatórias que servem para educar e treinar as pessoas que estão comprometidas com a entrega do serviço proposto e/ou com a qualidade do produto.

Dessa forma, as situações problemas tendem a ser solucionadas com mais presteza se as pessoas envolvidas recebem treinamento e conhecimento para executá-la: a gestão operacional (MALMEGRIN, 2014).

Nesse sentido, trouxemos esse conceito à realidade que estamos tratando – *studio fitness* – e passamos a destacar a importância de estabelecer previamente alguns aspectos que são relevantes a proposta de valorização de serviço, como por exemplo: quantos alunos(as) serão atendidos(as) por hora? Para chegar a essa resposta, antes se fez necessário falar sobre a Capacidade Máxima de Atendimento de uma sala de musculação, que de acordo com Allevato (2021), está relacionado a capacidade de um(a) profissional atender às demandas do(a) cliente sem reduzir a qualidade do serviço. Num sentido amplo, o ideal é que o número de alunos(as) não ultrapasse o número de aparelhos em sua totalidade.

Contudo, em se tratando de ambiente personalizado, tudo vai depender da experiência do(a) profissional que vai realizar o atendimento, o tipo de aula, a

quantidade de equipamentos disponível, o tipo de público e até a proposta de serviço do *studio fitness*. Por essa razão, a maioria dos estabelecimentos nesse segmento, atendem entre 1 e 5 alunos(as) por hora (ALLEVATO, 2021).

Na visão de Domingues Filho (2017), parte-se da lógica de que, se a missão é atender de modo personalizado, o número de alunos(as) em atendimento por hora não pode comprometer a qualidade do serviço que será entregue. Esse número poderá ser reduzido caso opte por trabalhar com alunos(as) que apresentem uma necessidade oriunda de alguma patologia diagnosticada (DOMINGUES FILHO, 2017).

Para Floriani (2017) a quantidade reduzida de alunos(as) em atendimento, permite ao *personal trainer* entregar um serviço de qualidade e destaca que um *studio fitness* remete a um espaço físico menor, logo, não é possível, nem agradável colocar muitos alunos(as) no local, dentro do mesmo horário.

Um outro ponto que destacamos em aula diz respeito à relação de profissionais que irão atender ao(a) gestor(a) em caso de manutenção e urgências. São profissionais denominados – fornecedores de produtos ou serviços: vidraceiro(a), pintor(a), pedreiro(a), eletricista, bombeiro(a), entre outros(as); e também profissionais parceiros – médico(a), fisioterapeuta, nutricionista, psicólogo(a). Domingues Filho (2017) afirma que esses(as) profissionais auxiliam a empresa a entregar um serviço de qualidade, agregando valor ao negócio.

Para o autor (DOMINGUES FILHO, 2017), o trabalho dessa equipe reflete o esforço coletivo em permitir que as pessoas consigam atingir o objetivo almejado. Todavia, Santos (2019) ressalta que o trabalho desenvolvido em grupo multidisciplinar embora sirva de meio para aprimorar a qualidade do serviço, se faz necessário avaliar até que ponto essas parcerias irão trazer benefícios ao *studio fitness* e atender às expectativas das pessoas que procuram o serviço, visto que nem sempre os(as) profissionais envolvidos(as) compactuam com os indicadores estabelecidos pela empresa.

Diante do exposto, trouxemos outro assunto a pauta – a avaliação física. Tal procedimento permite identificar se os objetivos dos(as) alunos(as) foram atingidos, sendo que a mesma deve ser planejada e realizada periodicamente, seguindo os métodos e protocolos de referência e garantindo a segurança do(a) aluno(a) (ALVES; MODESTO; SOUZA, 2021).

De acordo com Domingues Filho (2017), não basta simplesmente avaliar para cumprir uma formalidade de matrícula, mas ter o controle contínuo do processo, visto ser fundamental para estabelecimento de metas daqueles(as) que procuram o *studio* e, simultaneamente, estabelecer vínculos e interações com os(as) alunos(as).

Para finalizar, destacamos a necessidade do desenvolvimento contínuo de atividades que ocorram fora do cotidiano das aulas, no intuito de aproximar os(as) alunos(as) da proposta de valor estabelecida pelo *studio fitness*, como por exemplos: palestras de saúde e bem-estar, confraternizações, passeios, cafés em datas festivas, dentre outros

Salientamos, também, a importância da construção de um Contrato de Matrícula – termo que irá nortear a relação do *studio fitness* com os(as) alunos(as). Tal documento, de acordo com Alves (2020), além de compreender cláusulas a respeito da responsabilidade civil e de promover a sua segurança jurídica, um bom contrato tem um impacto positivo no exercício da atividade, transmitindo profissionalismo e transparência para o(a) cliente.

Por fim, abordamos com a turma outro aspecto que interfere na gestão operacional: as normas de conduta interna. Segundo Carnegie (2014), a contrário do(a) gestor(a) tomar as decisões individualmente, é possível compartilhar a construção dos processos decisórios com a equipe envolvida, tornando-os(as) corresponsáveis pelas ações da empresa. Esse procedimento pode torná-los(as) mais comprometidos(as) com o propósito e o sucesso da empresa.

Ao término da discussão referente à temática relacionada à Gestão Operacional, reservamos um tempo para avaliar as aprendizagens apreendidas durante a aula.

Assim, solicitamos que a turma expusesse, a partir da sua perspectiva de gestão de *studio fitness*, exemplos de como a empresa pode ser funcional a partir da valorização dos indicativos de direção – missão, visão, valores. As narrativas a seguir, revelam os conhecimentos adquiridos com a discussão que os(as) estudantes tiveram com a temática apresentada:

**E1:** a partir do momento que definimos qual é a missão, visão e valores, fica mais fácil fazer uma rotina de como devemos atender os clientes de *personal*, como devemos nos comportar, a responsabilidade de cada um, porque não devemos usar celular quando estamos dando aula, etc.

**E2:** na minha opinião, gestão operacional tem a ver com deixar esquematizado a forma de atender um aluno, não chegar atrasado, usar uniforme, aparência, tudo isso é gestão operacional, a manutenção das coisas, limpeza. Se a gente não estabelece desde o começo o propósito, fica mais difícil falar dessas coisas depois.

**E3:** gestão operacional pra mim é saber construir uma boa rotina de trabalho. Aquilo que aprendo a fazer todos os dias passa a ficar melhor com o tempo. O importante é que tudo fique alinhado com a nossa proposta de trabalho.

Percebemos que, ao trazer à tona esses comentários, os(as) estudantes estavam refletindo sobre a importância de valorizar o planejamento, ação que antecede a prática propriamente dita, o que possibilita antever problemas e modos de evitá-los. Nesse sentido, a gestão operacional surge para garantir que a execução e a relação entre todos esses processos se deem da maneira que resulte na entrega de um serviço de qualidade (REIMAN, 2018).

Por essa razão, a gestão operacional se torna um pilar para qualquer empresa, inclusive os *studios fitness*, pois age sob o compromisso de buscar constantemente a assertividade do que está sendo entregue aos(as) alunos(as). Portanto, quanto mais atenção se dedica a esse propósito, mais excelente tende a ser o negócio, visto que “para os bons artífices, as rotinas não são estáticas; elas evoluem e o artífice se aperfeiçoa” (SENNETT, 2009, p. 296).

Criar procedimentos não é mecanizar o atendimento, e sim uma forma de conduzir todos(as) os(as) envolvidos(as) a buscarem excelência na execução das atividades, cuja finalidade é a entrega de um serviço de qualidade superior.

#### **10.2.2 Tópico 4 – Relacionamento Interpessoal aplicado ao cotidiano dos(as) alunos(as) no *Studio Fitness***

Essa aula objetivou conceituar o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho aplicado ao cotidiano dos(as) alunos(as) dentro do setor *fitness* de atendimento personalizado, além de destacar a sua importância como meio de aproximação e humanização no atendimento.

Segundo Fonseca *et al* (2016), o relacionamento interpessoal é marcado pelo contexto em que está inserido, podendo ser familiar, escolar, religioso, de comunidade e de trabalho. O foco de nossa abordagem foi desenvolvido a partir do ambiente laboral, especificamente, *studio fitness*, evidenciando um olhar para os(as) que frequentam o referido espaço.

Primeiramente, trouxemos o conceito que melhor traduz a temática: relacionamento interpessoal. Em seguida, direcionamos nossa abordagem para as relações que ocorrem no cotidiano de um *studio fitness* e, por fim, aplicamos uma atividade avaliativa em grupo, onde os(as) participantes descreveram quais dinâmicas seriam mais assertivas, dentro desse ambiente, considerando como principal objetivo estreitar as relações entre os(as) alunos(as) que ali convivem.

Seguindo essa proposição, apresentamos o conceito a partir da visão de Cosenza (2021), que define o relacionamento interpessoal como a relação entre duas ou mais pessoas. Trata-se de como esses indivíduos se relacionam, se tratam e qual é o nível de qualidade dessas relações, de modo que cada pessoa envolvida tenha a capacidade de perceber a outra como um ser humano único, superando as barreiras impostas pela função, pelo status, e pela posição social (COSENZA, 2021).

Proporcionar um ambiente favorável com relações sadias traz benefícios para os que convivem e um espaço saudável de trabalho. Relacionamentos interpessoais éticos e gentis diminuem o individualismo, aumentam o comprometimento com o trabalho em grupo e a qualidade das relações de modo geral (FONSECA *et al*, 2016).

No que tange a relação entre a empresa – *studio fitness* – e os alunos(as) que frequentam o referido espaço; de modo geral, suas expectativas influenciam na gestão, entretanto, nem tudo é, de fato, um problema a ser solucionado, mas uma expectativa individual a ser considerada. Segundo Fonseca *et al* (2016), o ser humano sempre terá um sonho, um desejo, uma necessidade que o faça querer algo a mais, e com isso ele se sentirá motivado a buscar seu objetivo final. Assim, quando o indivíduo se sente satisfeito, busca a solução para outras demandas, tornando esse processo dinâmico e infinito, que se modifica conforme as alcança.

A esse respeito, Domingues Filho (2017, p.125) salienta que “alguns clientes têm necessidades das quais não têm plena consciência, outros não conseguem articular essa necessidade ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação”. Desse modo, devemos estar atentos para as demandas daqueles que frequentam o *studio*, o que nem sempre é uma tarefa fácil. Conhecer como os(as) alunos(as) se comportam e solicitam nossa atenção é ponto primordial para atender suas expectativas, pois existem indivíduos que não sabem demonstrar o que na verdade estão buscando ou precisando. Nesse sentido, ressaltamos a importância de oferecer um serviço que atenda às suas necessidades, a partir da compreensão do que de fato se busca (DOMINGUES FILHO, 2017).

Ao abordarmos este aspecto, destacamos a habilidade de ouvir o outro, tendo em vista que a forma como lidamos com determinados assuntos afeta diretamente o ambiente do trabalho. Daí a importância de pensar na coletividade, no cuidado em saber falar e escutar, em prezar por uma comunicação interpessoal de qualidade; assim, a maior parte dos problemas, podem ser neutralizados quando são bem esclarecidos e conduzidos (FONSECA *et al.*, 2016).

No decorrer dessa explicação, os(as) estudantes expressaram suas dificuldades para lidar com as constantes insatisfações ocorridas no cotidiano do estágio, que são sintetizadas nas narrativas a seguir:

**E1:** o ser humano nunca estará completamente satisfeito. Já me acostumei com isso e nem me estresso mais. Faço o meu melhor, mas não fico esperando que ele reconheça isso. [Sic].

**E2:** as vezes até temos razão, mas acaba que não dá pra ficar tentando dá explicação pra tudo. É melhor ceder pra evitar que a conversa prolongue, senão cada um vai colocar seu ponto de vista e a conversa não tem fim. [Sic].

Esses relatos nos trazem como evidência a necessidade de compreender e respeitar o ser humano, dialogando os modos de lidar com a diversidade, a diferença e a heterogeneidade dos cotidianos e de seus praticantes, tanto quanto suas múltiplas e diferentes relações (ALVES, 2003).

Dessa forma, o relacionamento interpessoal passa pelo conceito de empatia – sentir o que uma outra pessoa sente caso estivesse na mesma situação vivenciada por ela, de modo que se trata de uma importante habilidade para compreensão dos outros num contexto social (COSTA; SANTOS, 2021).

As relações interpessoais não são desenvolvidas por acaso, mas por meio de habilidades que contribuem para essa aproximação. A característica mais importante que um(a) gestor(a) deve ter não é sua performance executiva, tampouco uma grande perspicácia, e sim a capacidade de fazer amigos e saber se comunicar (CARNEGIE, 2014).

Diante dessa afirmação, infere-se que um caminho possível é aquele que passa pela arte de uma boa comunicação. Ao trazer esse termo em discussão, Abbagnano (2007), destaca que filósofos(as) e sociólogos(as) utilizam essa palavra para designar o caráter específico das relações humanas que são ou podem ser relações de participação recíproca ou de compreensão. Sendo assim, a comunicação é considerada:



Sinônimo de coexistência ou de vida com os outros e indica o conjunto dos modos específicos que a coexistência humana pode assumir, contanto que se trate de modos humanos, isto é, nos quais reste certa possibilidade de participação e de compreensão. Nesse sentido, a comunicação nada tem em comum com a coordenação e com a unidade. As peças de uma máquina, estão estreitamente coordenadas e formam uma unidade, mas não formam uma comunidade. Os homens formam uma comunidade porque se comunicam, isto é, porque podem participar reciprocamente dos seus modos de ser, que assim adquirem novos e imprevisíveis significados. (...) A comunicação enquanto característica específica das relações humanas delimita a esfera dessas relações àquelas em que pode estar presente certo grau de livre participação (ABBAGNANO, 2007, p. 172).

Partindo dessa perspectiva, e trazendo para a realidade de um *studio fitness*, Domingues Filho (2017) propõe que o princípio para promover uma boa comunicação parte da consciência do(a) gestor(a) em considerar que o(a) aluno(a) é o(a) protagonista de sua história como empreendedor(a). É ele(a) quem compra nossos serviços, logo, se torna o motivo central de ações que visem oferecer qualidade e excelência ao longo de toda relação.

No que versa a temática apresentada, propusemos como prática avaliativa, o desenvolvimento do relacionamento interpessoal com base nas relações que são construídas a partir do momento que o(a) aluno(a) se matricula no *studio fitness*. Em seguida, oportunizamos uma dinâmica que permitiu a participação dos(as) presentes, que tiveram por sua vez, um tempo para discussão do tema.

Nesse contexto avaliativo, evidenciamos um conceito empregado no cotidiano das relações laborais, cuja expressão remete a fidelização de clientes. Terminologia comumente usada para indicar a relação contínua e estável que uma empresa tem com aqueles(as) que utilizarão o serviço por um período de tempo e é baseado na segurança e confiança entre si. Para que esta fidelização ocorra, é importante a troca mútua de informação e que haja liberdade para um feedback contínuo entre as partes envolvidas no processo (COSTA; SOUZA, 2018).

Desse modo, os(as) estudantes foram divididos em três grupos (Figura 14) para montar um cronograma de acompanhamento dos(as) alunos(as) de um *studio fitness* fictício, visando descrever quais ações poderiam ser realizadas como forma de aproximação e manutenção de uma relação de qualidade e como resultado a sua fidelização.

Figura 14: *Momento Épiscopal Gestão – Tópico 4*

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa proposta não teve o intuito de incentivar a mecanização no atendimento, mas criar um planejamento, contemplando ações que visam a aproximação diária com o(a) aluno(a), sobretudo a humanização nos relacionamentos interpessoais. Ao final, os(as) participantes foram convidados a destacar uma das ações sugeridas nesse cronograma, considerada aquela que poderia surtir mais efeito, conforme podemos perceber na narrativa do grupo 1:

**Grupo 1:** nosso grupo propôs reavaliações periódicas, com planejamento de novas metas e atualização do ciclo de treinamento, visando perda de gordura e/ou ganho de massa muscular. Assim o aluno vai ficar mais motivado e com isso, conseguimos nos aproximar mais dele e a probabilidade de renovação será maior.

Diante do exposto, questionamos o grupo sobre o que mantém o(a) aluno(a) motivado(a) a permanecer no local onde se matriculou. Será que somente ter um novo ciclo de treinamento estruturado é uma forma de aproximação e relacionamento? E se o(a) aluno(a) estiver frequentando o espaço por uma razão diferente ao que foi sugerido pelo grupo; seria fácil identificar esses motivos, no intuito de buscar mais aproximação?

Essas perguntas foram feitas para que o grupo ampliasse sua compreensão em relação aos motivos de ingresso e permanência dos indivíduos nesses

estabelecimentos, visto que não se resumem somente ao aspecto relatado por eles(as).

A esse respeito, Liz e Andrade (2016) ressaltam as diversos motivos que podem levar um indivíduo a frequentar um ambiente de academia, e que não necessariamente estão relacionados à busca por resultados estéticos, são eles: bem-estar que a prática promove, busca pela melhoria da saúde, a socialização que este ambiente proporciona, disposição para fazer tarefas diárias e o controle do estresse.

Já as questões que interferem na desistência são atribuídos à falta de tempo, atendimento profissional desqualificado, poucos aparelhos para a prática, cansaço, ocorrência de lesões, não promoção da socialização e a monotonia (LIZ; ANDRADE, 2016).

A partir dessas considerações, infere-se que focalizar em apenas um único motivo pode conduzir o(a) gestor(a) ao erro, e distanciá-lo(a) da real necessidade do(a) aluno(a). Por essa razão, os questionamentos que levantamos com o grupo tiveram o intuito de fazê-los repensar seu papel dentro de um contexto social em que o corpo está num patamar superior à condição de saúde e bem estar.

Assim, examinando a discussão de Raco (2006), refletimos com os(as) estudantes o comportamento civilizatório da sociedade contemporânea, que credibiliza a crescente cultura do narcisismo e que envolve as práticas corporais de embelezamento difundidas pela mídia, instaurando valores individualistas e padrões corporais.

Nesse cenário, a Educação Física tem a possibilidade de intervir, direta ou indiretamente, na cultura corporal dos(as) alunos(as), não apenas como disciplina curricular, mas também como prática e responsabilidade social.

Diante do debate estabelecido, seguimos com a dinâmica proposta em aula. O grupo 2 sugeriu ligações telefônicas aos(as) alunos(as) ativos(as) e ausentes, a considerar, aquele(a) aluno(a) que paga, mas não frequenta o ambiente. O foco da ligação, segundo eles(as), estaria em oferecer um desconto em sua renovação de plano, caso este(a) aceitasse comparecer ao *studio* para conversar sobre o motivo de sua ausência.

Sobre essa forma de abordagem, levantamos algumas questões: porque oferecer um desconto a um aluno(a) que está com pagamento em dia sem sequer saber o motivo de sua ausência? Será que a motivação do aluno(a) em voltar aos

treinos está relacionada tão somente aos benefícios financeiros que seu *studio* pode oferecer?

A despeito dessas colocações, a turma passou a opinar sobre as perguntas lançadas em debate.

**E1:** na academia que trabalho, não falamos de desconto. Isso é a última coisa que fazemos pra não perder o cliente.

**E2:** quando a gente dá desconto, depois fica difícil aumentar o preço. O valor fica sempre defasado.

**E3:** o problema do desconto é que vira um telefone sem fio. Um fala pro outro que fala pro outro (...) então você fica obrigado a dá desconto pra todo mundo que te pede.

**E4:** as pessoas já vão querendo ganhar alguma coisa. Se a gente não dá desconto acaba perdendo o aluno para o concorrente do lado. Não é fácil negociar.

Fica- nos evidente que o movimento da discussão retirou o foco da discussão relacionada à ausência do(a) aluno(a) e passou para a temática do desconto. Nesse sentido, vimos a necessidade de abordar o assunto, visto que, entre os comentários que surgiram, ficou em aberto a seguinte pergunta: conceder ou não desconto?

Quando falamos de desconto, parece haver um comportamento natural que ocorre na venda de produtos e serviços durante todo o processo de negociação. Todavia, segundo Noll (2021), quando o(a) cliente pede muito desconto significa que o processo de venda foi mal elaborado e por esse motivo, o que fica exposto não é o valor agregado do que está sendo oferecido, mas tão somente o preço. Assim, a lógica se resume a escolha pelo menor preço, que é desencadeada, principalmente, pelo desconto concedido.

Por outro lado, uma pesquisa realizada no município de Caxias do Sul – RS verificou que o desconto, no ponto de vista do(a) cliente, exerce influência no comportamento de compra, incentivando principalmente a incidência de compras por impulso (SANTINI; LÜBECK; SAMPAIO, 2014).

Resgatando a reflexão que surgiu das perguntas que fizemos inicialmente, a conclusão a que o grupo chegou foi de que oferecer um desconto seria uma estratégia para trazer o(a) aluno(a) de volta aos treinos. Quando visto somente pela ótica da vantagem, é possível que os(as) estudantes tenham razão, considerando que Santini e Lübeck; Sampaio (2014, p. 13) concluíram, nessa pesquisa, que “o cliente pode

desenvolver impulsos irresistíveis que eventualmente ocasionarão a efetivação da compra”, entretanto, ressaltamos a necessidade de haver uma busca pelo que está além desse benefício, já que o foco principal é o relacionamento interpessoal e não simplesmente um comportamento manipulado pelo interesse.

Logo, no que tange a questão – conceder ou não desconto; nos pareceu mais assertivo o posicionamento de Noll (2021), que destaca a importância do(a) gestor(a) estar preparado para essa nova geração de clientes: aqueles que devido à facilidade de informação instantânea, sabem tudo a respeito da empresa, antes mesmo de entrar nela. Se o(a) cliente acha que está caro, provavelmente ele(a) não pesquisou o suficiente sobre a qualidade do que a empresa oferece ou o(a) gestor(a) não foi claro(a) o bastante para mostrar seu valor (NOLL, 2021).

O debate se estendeu entre todos(as) participantes, contudo, por motivos inerentes ao tempo disponível de aula, demos continuidade ao assunto, convidando o terceiro grupo a apresentar sua narrativa, a partir da discussão inicial que propomos na atividade avaliativa. Sobre esta perspectiva, um(a) docente externou seu pensamento buscando afirmação dos demais componentes que ali estavam:

**Grupo 3:** atualmente faço a gestão da academia que trabalho. Lá utilizamos o *WhatsApp Business AP*<sup>30</sup>. Esse negócio de ficar ligando pra cada aluno é coisa do passado. Nele consigo automatizar todo processo de atendimento, tanto para os ativos quanto para novos clientes que procuram nosso serviço. Claro que não está descartado as ligações para alguns alunos específicos. Em alguns casos, a ligação pessoal é a melhor forma de se relacionar com aquele aluno que a gente percebe que está faltando por motivo de saúde, trabalho, etc.

Ainda que a narrativa remetesse essa prática a um segmento diferente de nossa proposta de estudo – academia –, percebemos que o grupo estava falando de estratégias de gestão do tempo para interagir com os(as) alunos(as), o que notoriamente entrava em contraposição com o trabalho manual de um artesão (SENNETT, 2009), e nos levou a refletir com eles(as) a partir da seguinte indagação: diante do cenário apresentado, qual é o critério utilizado para saber quem irá receber uma ligação pessoal e aquele(a) aluno(a) que vai entrar na linha de produção das comunicações? E ainda, é fácil perceber essas diferenças?

---

<sup>30</sup>O aplicativo integra com outros sistemas do tipo *softwares* de gestão e programas de controle de logística, permitindo a automatização das mensagens e, segundo afirma o fornecedor, conseqüente melhora na qualidade do atendimento, além da otimização do tempo. Disponível em: <[https://www.whatsapp.com/business/api?lang=pt\\_br](https://www.whatsapp.com/business/api?lang=pt_br)>.

O grupo não conseguiu ser objetivo quanto aos possíveis critérios, mas destacou que o uso de ferramentas tecnológicas é um caminho sem volta. “Os próprios clientes aceitam essa nova forma de comunicação” – disse um(a) estudante. Todavia, mesmo que a evolução nos conduza a essa realidade, em que seja normal conversar numa plataforma de *Chatbot* – programa de computador que simula um ser humano na conversação com as pessoas – qualquer que sejam os argumentos favoráveis, não respondem ao cerne de nossa indagação: haverá humanização no atendimento?

Nesse caso, o que buscamos problematizar nessa discussão, é se o método usado por eles(as) seria válido para aproximar o(a) aluno(a) da empresa, promovendo a qualidade das relações interpessoais; e até que ponto a habilidade artesanal poderia ser comprometida em função da busca pelos processos que visam agilidade e eficácia. Assim terminamos a aula deixando em aberto essas reflexões.

Todo relacionamento necessita de empatia, que nada mais é do que a capacidade de se colocar no lugar do outro. Segundo Abbagnano (2007), se define pela união ou fusão emotiva com outros seres, e ainda:

a reprodução das manifestações corpóreas alheias (devida ao instinto de imitação) reproduziria em nós mesmos as emoções que costumam acompanhá-las, colocando-nos assim no estado emotivo da pessoa a quem essas manifestações pertencem. É justamente essa projeção em outro ser de um estado emotivo despertado em nós pela reprodução imitativa da expressão corpórea dos outros que seria o modo de comunicação entre as pessoas (ABBAGNANO, 2007, p.325).

O(a) gestor(a) *fitness*, assim como todo(a) líder, precisa lidar com pessoas de diferentes perfis e competências ao mesmo tempo. Saber se colocar no lugar do(a) outro(a) auxilia nesse processo e lembra a todo instante que, apesar do âmbito profissional, todos(as) ali são seres humanos acima de qualquer outra coisa. A partir desse momento, um ciclo saudável se abre, e incentiva outros(as) colaboradores(as) a também assumirem tal postura e construírem relacionamentos interpessoais mais genuínos no ambiente de trabalho (CARNEGIE, 2014).

Quando as pessoas interagem umas com as outras, o trabalho a ser executado se torna mais prazeroso. O relacionamento e a qualidade no atendimento são relevantes para a fidelização de todos(as) envolvidos(as) nesse ambiente, logo, cabe aos(as) gestores(as) *fitness* incentivar sua equipe a resgatar valores essenciais que

permitam atuarem com alteridade nos relacionamentos, sejam eles internos ou externos.

### 10.3 AULA 3

No terceiro dia de aula (18/03/22), desenvolvemos os tópicos 5 e 6 da SD: *Equipamentos e Acessórios Fitness e Entre a Docência e a Gestão*.

#### 10.3.1 Tópico 5 – Equipamentos e acessórios *fitness*

A aquisição de equipamentos e acessórios *fitness* representa um investimento significativo para abertura de um estabelecimento de ginástica (AMORIM; GUIRAMAND, 2011). Diante desse fator, os objetivos propostos para essa aula foram, primeiramente, conduzir a turma a refletir sobre os aspectos a serem considerados na escolha desses aparelhos, em seguida, conhecer as principais características de alguns equipamentos; as possibilidades de movimentos executáveis, suas vantagens e desvantagens.

Durante o processo de investigação decorrente da presente pesquisa, evidenciado no tópico 8.6.6 dessa dissertação, percebemos a incidência de gestores(as) que, por diversos motivos, adquiriram equipamentos e acessórios *fitness* sem uma prévia análise de aspectos relativos ao público-alvo, qualidade, peças de reposição e manutenção.

Ao iniciarmos essa discussão com a turma, não tivemos o intuito de indicar marcas ou destacar determinados aparelhos de ginástica em detrimento de outros, mas trazer informações que representassem as dificuldades e soluções encontradas pelos(as) gestores(as) que participaram da pesquisa, principalmente os problemas ocasionados por uma má escolha. Neste sentido, tudo que foi discutido a respeito do referido tópico, teve o foco centrado na nomenclatura dos aparelhos e suas funções, sem descrição de marca, modelo ou preço.

Desse modo, começamos a aula abordando os aspectos essenciais que permeiam a escolha dos equipamentos e acessórios. São eles:

- a) Definição do público-alvo;
- b) Manutenção dos equipamentos;
- c) Qualificação da marca dentro do segmento *fitness*.

No primeiro ponto evidenciado em aula, falamos sobre a importância de definir o público-alvo. Desse modo, o(a) gestor(a) será respaldado(a) com mais segurança sobre os equipamentos que mais se adequam a proposta do serviço que vai desenvolver em seu espaço (DOMINGUES FILHO, 2017).

Na ocasião, lembramos os(as) estudantes sobre o que foi discutido na primeira aula, *Questões que norteiam a construção do Modelo de Negócio*, que, por sua vez, é um documento que possibilita visualizar e compreender o negócio num momento em que tudo que se tem são hipóteses que precisam ser validadas. Sua finalidade norteadora é descrever o propósito de sua criação, qual tipo de serviço que a empresa objetiva entregar e pra quem ela vai oferecer (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2012).

Sob essa ótica, Domingues Filho (2017) destaca que existem equipamentos que são mais adequados para públicos específicos: idosos; crianças; mulheres; sedentários; adultos treinados; artistas; indivíduos com lesões e algias, entre outros. Contudo, no momento que ressaltávamos a referida necessidade, um(a) estudante nos fez a seguinte pergunta:

**G1:** eu não entendi por que os equipamentos precisam ser diferentes pra cada aluno. A nossa função não é estar ali pra fazer os ajustes que forem necessários?

Diante da questão evidenciada pelo(a) estudante, é bem certo que no cotidiano do trabalho ocorra essa diversificação de públicos em atendimento, e cabe ao profissional se capacitar adequadamente para oferecer um atendimento direcionado com qualidade. Todavia, como mencionado na aula que tratamos sobre modelo de negócio – tópico 1 – ao pensar sobre abrir o próprio *studio fitness*, é essencial ter um propósito, direcionar o foco para uma única direção. Grandes oportunidades precisam ser exploradas com parâmetros objetivos, no intuito de ajudar a empresa a não dispersar os esforços e perder tempo com ações equivocadas (DORNELAS, 2016).

Ao refletir sob essa perspectiva, fica mais evidente compreender que um(a) idoso(a), por exemplo, nem sempre conseguirá utilizar um equipamento que solicite ficar em ângulos muito amplos, ou que precise se deitar para executar determinado movimento. Isso ocorre porque o envelhecimento, segundo Tribess e Virtuoso (2005), é um processo de alterações antropométricas, neuromusculares, cardiovasculares, neurais, além de provocar diminuição da agilidade, flexibilidade, equilíbrio,



coordenação, mobilidade articular, aumento da rigidez da cartilagem, tendões e ligamentos.

Essas mudanças precisam ser consideradas pelo(a) profissional que irá fazer o atendimento a fim de evitar que os exercícios/movimentos excedam os limites de sua capacidade funcional. Neste sentido, quando o(a) gestor(a) *fitness* já estabelece em seu modelo de negócio qual será seu conceito de serviço, ou seja, o quê, e pra quem sua empresa vende (DORNELAS, 2016), torna-se mais visível escolher os equipamentos e acessórios que irão atender seu público.

Nessa ocasião, pedimos que os(as) estudantes nos trouxessem exemplos sobre alguns equipamentos ou acessórios que um(a) idoso(a) teria dificuldade em realizar a fim de que pudessem refletir sobre adquirir determinado aparelho; e ainda, prescrever ou não determinado exercício; e obtivemos a seguinte resposta:

**G1:** *Leg press, 45*<sup>31</sup>?

Como podemos ver, nossa pergunta foi respondida com outra pergunta. Então, aproveitamos para questioná-lo(a) sobre qual seria a dificuldade que o(a) idoso(a) encontraria ao fazer tal aparelho. Assim o(a) estudante respondeu:

**G1:** o problema não é só com idoso. Qualquer pessoa que apresente um desgaste articular de quadril grave, eu já não coloco nesse aparelho por causa da pressão que ele dá no quadril. O caso mais grave é quando a pessoa tem hipertensão, pode até infartar no leg. (sic)

Diante da explanação, percebemos que o propósito da aula estava dialogando com o que acontecia na prática: a turma compreendendo a importância de uma discussão mais ampla e profunda sobre as funcionalidades de cada aparelho. Assim, suas ações, no que tangem a compra, poderiam ser mais conscientes e assertivas. A narrativa do(a) estudante, ampliou a percepção de avaliação de um equipamento *fitness* e trouxe à tona situações cotidianas reais e que podem servir como exemplos para aqueles(as) que ainda não tiveram contato com essa prática laboral.

Então, aproveitando sua narrativa, fizemos uma breve discussão sobre os perigos que envolvem prescrever um treinamento para indivíduos com pressão alta.

---

<sup>31</sup> É um equipamento em que o indivíduo executa o exercício de afastar um peso ou resistência usando as pernas num ângulo de 45 graus.

Ver mais em: <<https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/5548/5035>>.

Apesar da literatura mostrar evidências do efeito hipotensor após sessão de exercícios resistidos para membros inferiores (POLITO; FARINATTI, 2006); (SILVA *et al*, 2015a), um estudo de caso não ficou evidente este efeito. Ao verificar a pressão arterial, após sessão de exercício resistido realizado em cadeia cinemática aberta e cadeia cinemática fechada para os membros inferiores em indivíduo hipertenso, foi constatado um aumento da pressão arterial, e se acentuou ainda mais quando foi realizado até a exaustão (SOUZA, 2019).

Por essa razão, é essencial que o(a) profissional, além de saber ponderar pela escolha do equipamento que melhor se adequa a seu público-alvo, conheça também os aspectos positivos e negativos que cada movimento pode produzir em seu(sua) aluno(a).

Na sequência, outros(as) estudantes trouxeram questões que contribuíram com a discussão que estávamos promovendo em aula.

**G2:** eu acho que colocar um idoso deitado no colchonete é muito complicado. Se ele deitar não levanta mais. E nem sempre a gente vai estar ali por perto pra ajudar ele a subir né. [sic]

**G3:** também tem o agachamento no *Smith*<sup>32</sup>. Mesmo que o aparelho ofereça mais estabilidade pra executar o movimento, o idoso tem muita dificuldade de apoiar a barra no lugar certo. Acaba sobrecarregando a cervical. [sic]

As experiências que os(as) estudantes trouxeram para aula acrescentaram informações ao parágrafo que apresentamos anteriormente sobre as limitações ocorridas nesse grupo etário. O processo de envelhecimento traz consigo várias limitações osteomioarticular, todavia, a prática de atividade física por parte desta faixa etária está associada a inúmeros benefícios nos variados sistemas do organismo (TRIBESS; VIRTUOSO, 2005).

O exercício físico periódico e direcionado é um meio para alcançar esses benefícios, entretanto, se faz necessário considerar que o(a) aluno(a), ao iniciar os treinos, provavelmente não gozará de plenas condições físicas para executar os movimentos com as habilidades que se espera de cada exercício. Logo, ressaltamos novamente que a escolha dos equipamentos que melhor se adequarão ao público o qual o(a) gestor(a) *fitness* se propõe a atender é de suma importância. Essa conduta

---

<sup>32</sup> O agachamento *Smith* é um exercício de força que trabalha diversos grupos musculares de membro inferior. Sua principal atuação ocorre sobre os quadríceps, glúteos, posteriores das coxas, panturrilhas e musculatura da região lombar. <https://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/15127>

é fundamental para oferecer ao(a) aluno(a) a segurança indispensável no cotidiano das aulas.

Seguindo o mesmo raciocínio com a turma, porém, direcionando o foco para o segmento infantil; é possível que uma criança apresente dificuldade em se concentrar realizando movimentos característicos de equipamentos de musculação, e ainda, fique entediada, com baixa motivação. O desenvolvimento motor de uma criança acontece em atividades como o de correr, saltar arremessar, subir, descer; ainda, em atividades que envolvam velocidade, sempre tendo características lúdicas para melhor envolvimento e assimilação. A base do trabalho deve permitir à criança aprender a explorar o próprio corpo, evitando que os movimentos sejam repetitivos e sistematizados (CARVALHO *et al*, 2019).

Por essa razão, os equipamentos indicados para prática de exercícios na referida faixa etária devem envolver atividades que permitam a criança desenvolver essas habilidades motoras; seja com uso de acessórios ou não.

Diante dessas narrativas inferimos, juntamente com a turma, que o(a) gestor(a) *fitness*, na hora de escolher os equipamentos e acessórios *fitness*, precisa estar atento não só na definição de seu público-alvo, mas sobretudo como esse aparelho pode ser adaptado ao(a) aluno(a) durante a execução dos movimentos. Considerando o investimento que será direcionado a este fim, é prudente que um estudo prévio sobre versatilidade de cada equipamento seja realizado, justamente para avaliar se todos são necessários para serem adquiridos ao mesmo tempo, ou podem aguardar um pouco mais; até que o *studio fitness* se estabeleça no mercado.

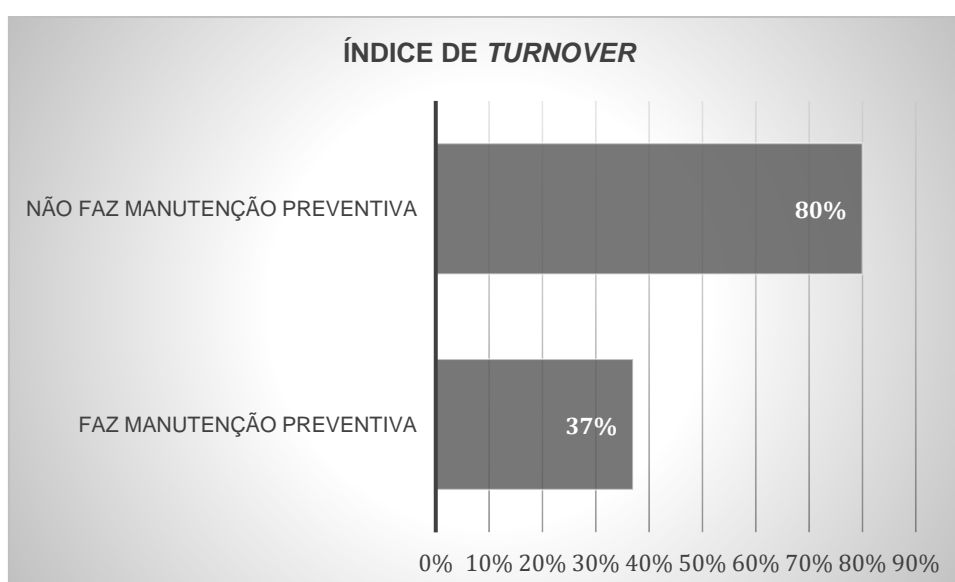
Dando continuidade ao conteúdo a ser apresentado, abordamos os aspectos da manutenção dos equipamentos. A escolha por um determinado aparelho envolve o olhar detalhado para a qualidade de seus componentes, de modo que, privilegiar o menor preço, pode ocasionar uma aparente vantagem inicial em detrimento a um prejuízo a médio e longo prazo.

Nesse momento, Domingues Filho (2017) considera que é necessário ficar atento a alguns detalhes que irão fazer toda diferença no negócio. Um aspecto que o autor ressalta é que devemos optar por equipamentos ou acessórios de treinamento que sejam mais duráveis, que tenham melhor acabamento, que possuam ajustes e biomecânica corretos ao invés de escolher economizar alguns reais. De modo que, investir em equipamentos ou acessórios de marcas estabelecidas e de melhor qualidade é uma forma de evitar que problemas surjam no decorrer de sua utilização.

Tendo em vista que, os equipamentos requerem manutenção periódica, evidenciamos que o processo de conservação começa bem antes do uso – inicia no ato de uma boa escolha e aquisição e se estende aos cuidados cotidianos necessários para seu bom funcionamento. Frequentemente, a manutenção é vista como um mal necessário onde se gasta tempo e dinheiro e cujo valor é unicamente apreciado quando um equipamento precisa ser reparado. No entanto, a manutenção é uma área que acrescenta valor à empresa e deve ser priorizada sobretudo pela capacidade de prevenir problemas e avarias (DUARTE, 2021).

Para exemplificar essa abordagem, apresentamos à turma um estudo realizado em academias de Porto Alegre, por Amorim; Guiramand (2011), que identificou aquelas que fazem a manutenção preventiva rotineiramente, apresentaram seus índices de *turnover*<sup>33</sup> significativamente abaixo dos índices encontrados nas academias que não valorizam esse tipo de ação. Na relação do *turnover* com a manutenção preventiva (Figura 15), constatou-se que as academias que praticam este serviço, essa média permanece em torno de 37%. Já as academias que não fazem a manutenção preventiva, ficaram com o índice acima de 80% (AMORIM; GUIRAMAND, 2011).

Figura 15: Índice de *Turnover*



Fonte: (AMORIM; GUIRAMAND, 2011).

<sup>33</sup> É um conceito utilizado em diferentes contextos, principalmente na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoas em uma empresa, ou seja, as entradas e saídas em determinado período de tempo.

Ver mais em: <[https://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20190718165129.pdf](https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20190718165129.pdf)>.

Com base nessas afirmações, a manutenção preventiva, mesmo em se tratando de um *studio fitness* – ambiente mais personalizado, com menos circulação de pessoas –, tem potencial de contribuir na retenção e fidelização de alunos(as), uma vez que os aparelhos e equipamentos estando em boas condições de uso, podem agregar conceito de qualidade para empresa e demonstração de comprometimento com aqueles(as) que compram o serviço do estabelecimento.

Antes de direcionar a turma para a atividade avaliativa, finalizamos a temática proposta, ressaltando a última abordagem da aula: a importância de o(a) gestor(a) conhecer como a marca do equipamento almejado está qualificada dentro do referido setor. Segundo Domingues Filho (2017), o ideal é que se faça uma pesquisa prévia na *internet* sobre os equipamentos e acessórios de treino que deseja comprar, procurando por comentários a respeito dos mesmos; um outro ponto é conversar com profissionais de outros *studios fitness* sobre o equipamento de interesse, o que eles(as) usam e suas recomendações.

Essa busca pela informação parte da criação e da valorização de uma boa rede de contatos – *Network*. O processo de interatividade surge com as conexões que são realizadas em redes e ocorre quando um indivíduo estabelece uma relação com algo que é significativo para si, por meio de qualquer forma de comunicação, possibilitando-lhe disseminar na rede tanto o seu pensar quanto o seu questionamento (ALMEIDA, 2005).

Dito isso, fica-nos evidente que, a aquisição de equipamentos envolve diversos aspectos, além do financeiro. Quando esse conjunto de fatores são considerados, o valor direcionado para esse fim se torna de fato, investimento.

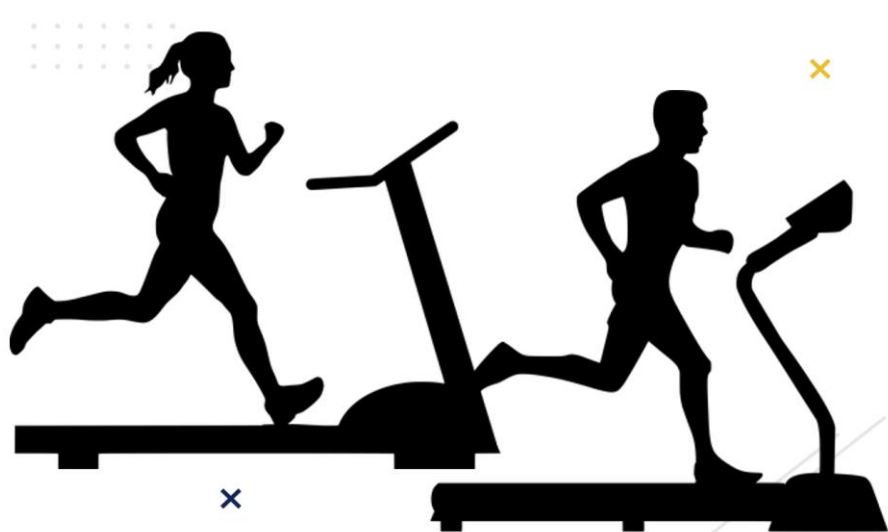
Após concluir essa parte da aula, propomos a aplicação da atividade avaliativa – *Momento Épessoal Gestão* – e teve como objetivo, conhecer as principais características de alguns equipamentos, discutindo com os grupos (Figura 16) suas possibilidades de uso, vantagens e desvantagens.

Figura 16: *Momento Épersonal Gestão – Tópico 5*

Fonte: Elaborado pela autora.

Dividimos a turma em dois grupos, em seguida, entregamos a cada líder, uma imagem distinta da outra. A primeira (Figura 17) consistia na imagem de uma esteira ergométrica e a segunda – (Figura 18) na imagem de um equipamento completo de supino (banco, suporte, barra e anilhas). Em seguida, pedimos que cada grupo anotasse as diversas possibilidades de uso que cada aparelho podia oferecer, suas vantagens e desvantagens; por fim, levamos as opiniões para serem discutidas com todos(as) presentes.

Figura 17: Esteira ergométrica



Fonte: Pixabay – Site de banco de dados com licença Creative Commons CC0.

Começamos a atividade, solicitando ao grupo que estava com a imagem da esteira ergométrica abrisse a discussão. Primeiramente os(as) estudantes abordaram os movimentos possíveis que este equipamento podia oferecer.

**Grupo 1:** a esteira é muito utilizada nas academias. Todo mundo que chega, já vai direto pra ela. Só se estiver ocupada, é que o aluno vai fazer outro cardio. Nela, podemos fazer a caminhada, corrida, ensinar o trote, fazer teste de esforço, corrigir a marcha daquelas pessoas com dificuldades de andar ou que estejam em reabilitação. (sic)

Em seguida o grupo passou a destacar os pontos negativos e positivos do equipamento.

**Grupo 1:** vamos falar primeiro as desvantagens. A esteira é um equipamento caro, consome energia elétrica, ocupa muito espaço e dá muita manutenção pois é o mais usado na academia. Já as vantagens são que ela te protege do clima lá fora: faça chuva ou sol, tenho como me exercitar; facilidade para controlar a velocidade e ver a progressão nos treinos; tem menos risco de lesão por estar numa plataforma estável, e menos risco de assalto porque fica num ambiente fechado, por isso, dá mais segurança pessoal. (sic)

Visto essas colocações, perguntamos aos(as) outros(as) estudantes se era possível substituir a esteira por outro equipamento ou acessório *fitness*, e obtivemos as seguintes respostas:

**E1:** eu acho que a gente criou essa cultura da esteira. Academia que não tem esteira, está faltando algo. Mas não é verdade. Se a gente for ver, em *studio* de *CrossFit*<sup>34</sup> não tem esteira e todo mundo consegue aquecer nos próprios acessórios de treino. É uma questão de educar o cliente pra isso. [sic]

**E2:** dá pra pular corda, usar *step*, *jump*, treino com corrida estacionaria. Dá pra fazer um monte de coisa pro aluno aquecer ou queimar calorias. [sic]

**E3:** é, mas se o *studio* for pra atender pessoas mais velhas não dá pra ficar aquecendo em corda nem *step* não. Primeiro que tem que ter ritmo, condicionamento e articulação pra isso e outra é que não é todo mundo que gosta de fazer esse tipo de exercício. [sic]

**E4:** se eu tiver numa situação que a grana tá curta e eu tenho que escolher entre comprar esteira e esses acessórios, é claro que vou optar por comprar o mais barato e deixo a esteira mais pra frente. [sic]

**E5:** a vantagem de ter uma esteira é que não precisa ficar o tempo todo do lado do aluno. Já os implementos de funcional, sim.

---

<sup>34</sup> *CrossFit* é uma marca registrada de um programa de força e condicionamento físico Norte Americano. No Brasil, habituou-se a chamar por esse nome toda modalidade de treinamento funcional. Todavia, o termo correto a ser usado nessa narrativa é: treinamento funcional; e não *CrossFit*, que é uma patente.

A partir do momento que a turma foi desenvolvendo e discutindo as possibilidades de exercícios, nosso intuito foi conduzi-los a perceberem que a escolha, bem como a necessidade de ter ou não um determinado equipamento está relacionado, sobretudo ao público-alvo e a proposta de serviço do *studio fitness*.

Por essa razão, o que procuramos salientar com essa atividade, é que não existe um preceito estabelecido sobre esse tema, e sim, a necessidade de que a visão do(a) gestor(a) *fitness* seja ampliada a despeito do que melhor irá atender a sua realidade.

Seguindo para finalização da aula, convidamos o grupo 2 a se apresentar. Eles(as) passaram a descrever sobre a imagem que receberam (Figura 18), e sobre ela, discutiram suas características, como veremos nas narrativas a seguir:

Figura 18: Equipamento completo de supino



Fonte: Pixabay – Site de banco de dados com licença *Creative Commons CC0*.

**Grupo 2:** nosso grupo demorou um pouco pra chegar numa conclusão. Uns acham que esse equipamento é versátil e atende qualquer público. E tem outros que acham que ele foi feito pra atletas ou pessoas com alta performance. Enfim, de modo geral é um equipamento que trabalha muitos grupos musculares: peitoral, bíceps, tríceps, deltoide, trapézio. Se o suporte da barra for mais alto, dá pra fazer vários tipos de agachamento. Nós acreditamos que é um equipamento muito completo e dá tanto pra treinar membro superior quanto inferior – essa é a vantagem. A desvantagem é que nem todo mundo consegue executar bem exercício com peso livre e requer muito equilíbrio, força, estabilidade, flexibilidade.

Em seguida um(a) participante fez a seguinte colocação:

**E6:** eu acho que esse aparelho foi rotulado do tipo: só gente forte pode usar ele. Não concordo que seja assim. Até a foto que você trouxe, mostra um



cara forte, pegando muita carga. Mas porque eu não posso colocar uma pessoa destreinada pra fazer o equipamento? Basta eu fazer as adaptações com carga, ângulo, controlar a velocidade, equilíbrio. Essa não é minha função se eu for um *personal*? (sic)

Dito isso, aproveitamos sua narrativa para salientar que o aparelho de fato pode se adequar a diversas realidades, contudo, se a proposta do treinamento for de um serviço personalizado, com atendimento em pequenos grupos, precisamos pensar se um equipamento que requer tantas habilidades envolvidas ao mesmo tempo pode ser considerado o ideal a ser utilizado para esse fim.

Associamos essa narrativa com um exemplo: imagina que um(a) *personal trainer* tem um *studio fitness* que atende 4 alunos(as) por hora. Numa aula, todos(a) estão presentes e o(a) *personal* propõe que um(a) deles(as) – um(a) idoso(a) –, faça o exercício de supino deitado no banco: baixa carga, banco inclinado, movimento lento, poucas repetições, maior tempo de descanso, e outras ponderações. A questão é: tem como fazer? Sim! Agora; o(a) *personal trainer* vai conseguir controlar todas as variáveis do exercício: velocidade, angulação, repetições, tempo de descanso (...) e ainda, oferecer atenção equilibrada a todos(as) os(as) outros(as) alunos(as)? Provavelmente não! Nesse caso, o melhor a ser feito, é substituir o equipamento por outro exercício de mais fácil execução, visto que nesse momento, em que todos(as) alunos(as) estão presentes, essa é a conduta mais segura a ser escolhida.

Dessa forma, considerando que o investimento desses equipamentos pode chegar a valores expressivos – a depender da marca, modelo, tecnologia (DOMINGUES FILHO, 2017); conhecer os fatores que tornam um equipamento mais importante em detrimento de outros é bastante relevante, à medida que direciona o(a) gestor(a) *fitness* a fazer uma escolha mais assertiva e evitar compras equivocadas ou desnecessárias.

Por essa razão, saber diferenciar o que é necessário do que é prioridade, faz toda diferença na hora de fazer essa escolha. Segundo, Abbagnano (2007) a necessidade é aquilo que não pode ser de outra forma, todavia, quando considerada *Hipoteticamente Necessária*, só ocorre em dada hipótese ou em determinada condição. Já a prioridade, possui caráter do que é primário, fundamental ou mais importante num campo qualquer, ou o que é primeiro no sentido de condicionar o que vem depois, sem ser condicionado por ele (ABBAGNANO, 2007).

Nesse sentido, o que é necessário nem sempre é de caráter prioritário. Assim, concluímos com a turma que, estabelecer prioridades é o primeiro passo a ser dado quando o assunto é refletir sobre a aquisição dos equipamentos e acessórios que irão compor o *Studio Fitness*. Esse movimento requer uma dedicação de tempo de qualidade, necessária para que todos os detalhes sejam considerados e avaliados com cautela, antes da efetiva compra.


### 10.3.2 Tópico 6: Entre a Docência e a Gestão

O último tópico da presente sequência didática – Gestão *Fitness* em *Studio* de Atendimento Personalizado – emergiu das dúvidas que os(as) gestores(as) envolvidos(as) na pesquisa apresentaram em seu cotidiano laboral: permanecer na docência ou se afastar para assumir a gestão de seu *studio fitness*, e simultaneamente, de que maneira fazer essa transição de modo que não repercuta negativamente entre todos envolvidos no processo.

Por esse motivo, os objetivos dessa aula foram: problematizar os aspectos que singularizam a ação do(a) profissional na docência e na gestão *fitness* e por fim, refletir com os(as) estudantes as principais competências e habilidades que cada função requer do(a) profissional.

Portanto, como base do desenvolvimento dessa aula, destacamos três pontos, considerados relevantes pelos(as) gestores(as) participantes de nossa pesquisa; assinalados como aspectos facilitadores na tomada de decisão sobre o assunto em pauta: primeiro, a capacidade de gerenciar finanças a curto, médio e longo prazo; segundo, a habilidade de fazer a transição para um(a) novo(a) professor(a); terceiro, a necessidade de o(a) gestor(a) manter um olhar aguçado e permanente para o cotidiano do *studio*.

Nesse sentido, seguimos primeiramente problematizando com a turma sobre a relação que existe entre se afastar da docência e o gerenciamento de finanças a curto, médio e longo prazo. Essa relação é real e precisa ser bem equalizada, visto que, o(a) gestor(a) ao fazer esse movimento deve ter ciência de que haverá um aumento de suas despesas, na contratação de um(a) novo(a) profissional para atuar em seu lugar. Como forma de exemplificar o conteúdo, trouxemos uma narrativa que ajudou a reproduzir o que falamos (Figura 19).

Figura 19: Narrativa do(a) Gestor(a) *Fitness* – Tópico 6

**GE7: já tenho um pouco mais de 7 anos no mercado como professor e administrando o espaço, mas eu sei que vou ter que decidir se continuo dando aulas ou fico de vez no administrativo. Fica muita coisa pendente fora das aulas, que acabo não dando conta. Dentro do meu orçamento atual, ainda não é possível colocar um outro professor em meu lugar, mas assim que eu concluir umas reformas que tenho que fazer aqui, pretendo contratar um professor e dedicar mais tempo na administração.**

Fonte: Elaborado pela autora.

A narrativa revela que a decisão de se ausentar das aulas em detrimento da gestão precisa ser articulada a uma avaliação financeira prévia. Desse modo, destacamos o assunto que foi ministrado no Tópico 2 – noções de contabilidade; sobre o valor que o controle financeiro tem dentro de uma empresa: seja ela, pequena, média ou de grande porte. Neste caso, o foco precisa estar voltado para favorecer o gerenciamento, identificando as melhores opções de realização do trabalho, proporcionando ao(a) gestor(a) maior segurança para tomadas de decisões dentro da empresa (CHAVES, 2000).

Assim que apresentamos essa abordagem, um(a) estudante expôs sua opinião a respeito da viabilidade de contratar um(a) novo(a) profissional para ministrar as aulas no *studio fitness*:

**E1: isso é difícil. É muito caro contratar um funcionário.**

Ao trazer à tona seu ponto de vista no que se refere à contratação de pessoal, destacamos que as empresas, inclusive no segmento *fitness* ainda carecem de uma legislação específica que considere a redução de encargos trabalhistas, para incentivar o(a) empreendedor(a) a fazer mais contratações. Para Domingues Filho (2017), as regras estabelecidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) inviabilizam aquele(a) que deseja empregar mais colaboradores(a), principalmente

porque os custos que incide sobre cada funcionário(a) não implica diretamente um aumento ou melhoria percebida por ele(a).

Por outro lado, quando se tem um estudo prévio que reflete o propósito do que a empresa irá oferecer como serviço – a curto, médio e longo prazo – esses custos operacionais já estarão previstos na planilha de fluxo de caixa, e os preços equalizados com as despesas operacionais do negócio (DORNELAS, 2016).

Assim, quando refletimos sobre a contratação de mais funcionários(as), se faz necessário entender que não basta apenas olhar para o cenário atual, mas considerar que essas ações precisam ser analisadas desde o início, mesmo que numa primeira etapa essas contratações não sejam necessárias. Para Dornelas (2016), as informações obtidas com a análise contábil, servirão de base para decisão de seguir em frente ou não no desenvolvimento do projeto e ainda, repensar e fazer os devidos ajustes com mais segurança.

Dito isso, avançamos trazendo o enfoque no segundo quesito; que trata da habilidade do(a) gestor(a) em saber fazer a transição para um(a) novo(a) professor(a), quando este(a) decide assumir a gestão do seu negócio. Essa perspectiva emergiu da entrevista como indício (GINZBURG, 1989), pois permitiu perceber o motivo que faz alguns(mas) gestores(as) aguardarem um pouco mais para tomar essa decisão, visto que esse movimento nem sempre é bem aceito pelos(as) alunos(as) envolvidos(as). Por essa razão, evidenciamos a importância de o(a) gestor(a) desenvolver essa habilidade, afinal, o processo requer a prática de um conceito visto em aulas anteriores – relacionamento interpessoal.

Ao trazermos, em algumas ocasiões, temáticas abordadas anteriormente pela sequência didática, sobressaiu o entendimento que os assuntos estavam interligados e precisavam ser compreendidos de forma global.

Dessa forma, no que versa o tema discorrido, salientamos que todo relacionamento necessita de empatia, que por sua vez, expressa a capacidade de se colocar no lugar do outro, de compreender as pessoas em suas individualidades. Essa habilidade é fundamental no desenvolvimento dos relacionamentos, e nos ajuda a perceber que apesar do âmbito profissional, todos ali são seres humanos antes de qualquer outra coisa (COSENZA, 2021).

Sobre esse assunto, Sapiezinskas (2012) considera que o artesão(ã) não se torna artesão(ã) apenas porque está empregando uma técnica artesanal, mas porque está inserido num contexto em que ser um artesão(ã) possui um significado social em

articulação com outros significados, dos quais acredita e compartilha. Essa observação coloca em evidência a relevância da contextualização das práticas observadas.

Por essa razão, o(a) gestor(a) precisa considerar a qualidade de treinamento desse(a) novo(a) profissional para tornar a transição, um processo incorporado e de crescimento para todas as partes envolvidas, visto que se trata de um trabalho que exige tempo e que se constrói com a experiência, com o erro, com a repetição, com o engajamento (GOBBATO; BARBOSA, 2019).

No intuito de aproximar a turma da temática que estávamos apresentando, pedimos que eles(as) comentassem a respeito do assunto: o que uma transição malsucedida poderia repercutir dentro do *studio fitness*? Assim, obtivemos as seguintes narrativas:

**E1:** é como se o aluno fosse abandonado pelo seu professor. Quem é que gosta disso? Eu não ia gostar.

**E2:** os clientes se acostumam com o jeito do professor, o jeito de dá aula, de cobrar a execução do exercício. O aluno já não gosta quando estamos substituindo alguém provisoriamente, imagina quando é definitivo!

**E3:** trabalho numa academia que o dono está diminuindo sua carga horária de aulas. Dá pra perceber claramente que os alunos não estão gostando do que está acontecendo.

As narrativas revelam a realidade de uma academia de ginástica, que em sua prática cotidiana, apresenta algumas situações que requerem empatia e sensibilidade. De modo que, ao trazer a ideia de um *studio fitness*, um ambiente reservado, em que os(as) alunos(as) se conhecem por nome e sobrenome (DOMINGUES FILHO, 2017), todos os envolvidos estão ainda mais próximos; logo, é primordial prezar pelo preparo cuidadoso na transição e principalmente conduzi-los(as) a entender que este movimento não carrega um aspecto negativo, mas uma oportunidade de crescimento e amadurecimento da empresa.

Para amparar o assunto que foi discorrido, trouxemos um entendimento baseado na experiência de um(a) gestor(a) entrevistado(a): imagina que um(a) *personal trainer* mantém uma agenda de mais de 5 anos com alguns(mas) alunos(as). No decorrer de sua carreira profissional, abre um *studio fitness* e por mais 12 anos permanece ministrando as aulas. Contudo, percebe que não está conseguindo conciliar as aulas com a gestão do local, daí terá que tomar uma decisão. É importante

refletir que seu afastamento requer alguns cuidados que precisam ser considerados. Nesse caso, mesmo que sua saída seja algo previsível e necessário, o processo demanda principalmente, empatia, conhecimento prévio do(a) profissional que irá substituí-lo(a) e treinamento. Logo, a transição precisa ser feita com cautela, de modo lento e progressivo.

Ao concluirmos essa explanação, chegamos ao terceiro e último assunto, que trata da necessidade de o(a) gestor(a) manter um olhar aguçado e permanente para o cotidiano da empresa. Embora a decisão de assumir totalmente a gestão do *Studio Fitness* estava nos planos de alguns(mas) participantes da pesquisa, é notório saber que essa decisão requer um cuidado em preservar o foco na qualidade do serviço que está sendo oferecido, por meio da manutenção de uma equipe de profissionais motivados(as), qualificados(as) e treinados(as) (DOMINGUES FILHOS, 2017).

Nesse sentido, mesmo que o(a) profissional reduza sua carga horária ou até mesmo se afaste definitivamente da condição de docente, é vital se fazer presente dentro do ambiente laboral, acompanhando o cotidiano das aulas. Dessa forma, a liderança se apresenta no papel do mestre, é ele(a) quem determina como se deve realizar o trabalho (SENNETT, 2009).

Um(a) gestor(a), além de ser responsável por uma equipe, um grupo ou até mesmo uma empresa inteira, precisa ainda ter uma visão ampla dos pontos positivos e negativos que o(a) cercam, na hora de tomar suas decisões (PIMENTEL, 2020). Assim, entende-se que não se trata de assumir a frente de uma empresa e se afastar das atividades técnicas, mas de manter um processo de influência sobre todos(as) envolvidos(as), com base na realização dos objetivos (SILVA et al., 2015b).

Dessa forma, concluímos o primeiro momento da aula, refletindo sobre os aspectos que singularizam a ação do(a) profissional na docência e na gestão. Seguimos então para a atividade avaliativa, pedindo aos(as) estudantes que se dividissem em grupos (Figura 20). Cada qual, recebeu uma folha contendo duas colunas: uma do(a) *Personal Trainer* e outra do(a) Gestor(a) *Fitness*.

Apesar dos(as) estudantes estarem em grupos, cada um teve oportunidade de enumerar as principais características que são essenciais para cada uma dessas atuações profissionais e assim, refletirem com os(as) demais sobre o exercício proposto. Feito isso, abrimos a discussão e todos(as) puderam expor sua opinião sobre a relevância de cada característica no cotidiano profissional do(a) docente e do(a) gestor(a); ampliando assim sua perspectiva a respeito do assunto.

Figura 20: *Momento Épersonal Gestão – Tópico 6*



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao terem a palavra, puderam expor suas opiniões sobre a temática; aqueles(as) que já atuam neste setor, compartilharam suas experiências com os(as) presentes na aula, conforme podemos observar nas narrativas que seguem:

**E1:** como estagiário, já penso que não quero ficar dando aula a vida toda. Por isso procuro manter uma visão geral de tudo. Sei de tudo que acontece na academia. Desde os alunos que estão faltando, os banheiros que não foram lavados, professor sem uniforme, abertura de novas turmas, essas coisas. Ser professor e gestor, acho que são competências totalmente diferentes uma da outra. Enquanto ser professor você tem que ter foco na técnica, o gestor tem que saber avaliar tudo a todo instante. Ter uma visão mais global da coisa e muito mais responsabilidade. (sic)

**E2:** acho que esse negócio de gerenciar uma empresa não é pra mim não. Faço estágio numa academia e sei como tudo acontece lá. É muita responsabilidade. Não que eu não tenha, mas parece que a responsabilidade dobra e a sensação que dá que a gente não vai dá conta. (sic)

As narrativas apresentadas, revelam que o aumento de responsabilidade é percebido por aqueles(as) que vivenciam a prática laboral de um ambiente *fitness*. No que tange esses relatos, mencionamos aos(as) estudantes, um estudo realizado por Lemos; Cavazote; Souza; (2017) com empreendedores(as) da cidade do Rio de Janeiro. A investigação identificou quatro dimensões principais de mudança no sentido do trabalho quando o(a) profissional se torna dono(a) de seu próprio negócio: primeiro, a intensificação da carga de trabalho; segundo, o trabalho visto como fonte

de autodeterminação; terceiro, o aumento do senso de responsabilidade; quarto, o reconhecimento profissional pautado nos resultados da empresa.

Sobre essas perspectivas, a carga de trabalho intensifica-se, porém, é acompanhada por recompensas financeiras. O trabalho, antes visto como promotor de segurança, torna-se uma fonte de autodeterminação e de qualidade de vida. O senso de responsabilidade aumenta, devido à necessidade de uma atitude mais responsiva, e o reconhecimento profissional, originalmente pautado pelos pares e superiores, abre espaço para a expansão na autoestima, baseada nos resultados do próprio negócio. Trata-se de um processo que envolve múltiplas mudanças e tende a ser benéfico à medida que o(a) gestor(a) amadurece em suas atividades laborais (LEMOS; CAVAZOTTE; SOUZA, 2017).

Tal mudança é natural e decorrente da ação de empreender, contudo precisa ser articulada a um preparo oriundo das práticas que irão mostrar quais decisões serão melhores seguir. Os estágios, possibilitam uma aproximação teórico-prática na formação inicial, ambientando os(as) futuros(as) profissionais à realidade cotidiana do trabalho. Portanto, concebe-se esse ciclo de aprendizagem como um tempo em que os saberes vão se construindo e, conseqüentemente, constituindo a profissionalidade docente, a partir de uma epistemologia da prática profissional (CRISTOVÃO; AYOUB, 2019).

Seguimos com as discussões, e outras narrativas foram surgindo no decorrer da aula.

**E3:** pra ser professor, basta ter o conhecimento técnico da atividade que deseja desempenhar. Já o gestor, precisa dominar áreas da contabilidade, liderança, relacionamento interpessoal. Ter muita empatia é fundamental.

**E4:** o gestor precisa ter ciência que vai trabalhar dobrado. Por isso, o professor tem que desejar muito abrir seu próprio *studio*. Não dá pra fazer só porque todo mundo tá fazendo. Existe um preço que se paga pra ser dono do próprio negócio. (sic)

**E5:** a impressão que dá é que essas duas funções se misturam. Tanto o professor quanto o gestor precisam dominar a técnica: como ele vai cobrar algo que não domina no seu *studio*? Também saber liderar, se relacionar bem com as pessoas, fazer a contabilidade; as duas funções precisam ter essas características.

**E6:** pra abrir o próprio negócio tem que ter coragem. Até tenho vontade de ter meu próprio negócio, mas acho que preciso de mais tempo pra ganhar segurança. Quando o professor vai conquistando novos clientes e ficando com sua agenda cheia, a tendência é que fique mais fácil ter seu próprio espaço pra trabalhar. O difícil é começar do zero. A principal característica pra ser gestor é dominar o que faz, gostar do que faz e ter coragem.



À medida que os(as) estudantes explicitavam suas opiniões, percebemos a relação da experiência com a tomada de decisão, onde o aprendizado adquirido anteriormente interfere nas tomadas de decisão. Segundo Lemos, Cavazote e Souza (2017), a influência da experiência no processo decisório é um fator relevante para empreender. Nesse sentido, é um processo que requer habilidades específicas que não podem ser negligenciadas; assim, a aproximação da teoria com a prática, tende a formar uma estrutura base para o caminho que o(a) futuro(a) profissional deseja percorrer.

As narrativas demonstram que os(as) estudantes apresentam um certo nível de consciência sobre o aumento das obrigações oriundas da prática que essa função requer. Contudo, apesar dos riscos e responsabilidades maiores e de jornadas de trabalho ampliadas, a vivência dos esforços alcançados no trabalho como empreendedor(a) é legitimada pela experiência de um trabalho escolhido, considerado relevante, onde esses sujeitos experimentam maior autodeterminação, senso de propósito e competência (LEMOS; CAVAZOTTE; SOUZA, 2017).

Notamos, nesse movimento de abertura para discussão do tema, uma grande rede de conhecimento sendo articulada ali e com isso, o compartilhamento de experiências que naturalmente foram sendo transferidas aos demais. As narrativas supramencionadas demonstraram que a transição do papel de docente para gestor(a) pode gerar algumas mudanças no sentido do trabalho, contendo elementos que passam pelo aumento da responsabilidade laboral, desenvolvimento de habilidades de liderança e relacionamentos interpessoais, além de noções contábeis e visão ampla do negócio.

Para finalizar a aula, destacamos que os resultados obtidos das entrevistas com os(as) gestores(as) *fitness* evidenciaram que não existe um caminho delimitado por regras que defina onde cada um(a) irá chegar, o que é certo ou errado. São as experiências decorrentes da trajetória de cada gestor(a) que irão nortear as melhores decisões, contudo o mais importante a ser ressaltado é que o(a) profissional pode até se afastar das suas aulas; todavia, não dos(as) alunos(as); uma vez que, as relações são construídas ao longo dos anos e não deveriam se desfazer de uma hora para outra. Se a opção for pela gestão, não se trata de abdicar do *studio*, e sim estar atento(a) para uma perspectiva macro no intuito de beneficiar a todos(as).

Dessa forma, finalizamos o conteúdo, procurando trazer múltiplas considerações a respeito do que foi discutido dentro da temática, pois as questões

abordadas precisam ser contextualizadas localmente, visto que, cada *studio* estabelece uma relação singular com as pessoas envolvidas em todo o processo, não sendo possível padronizar os problemas oriundos das relações humanas.

Ao final da aula, solicitamos aos(as) participantes que respondessem ao *Questionário Avaliativo do Produto Educacional*, elaborado na plataforma *Microsofty Forms Forms*<sup>35</sup>, contendo oito perguntas abertas de cunho qualitativo (Apêndice 4), acerca da percepção que tiveram durante esse tempo de aprendizagem. Os relatos do questionário serão apresentados no tópico seguinte.

---

<sup>35</sup> O *Microsoft Forms* é um criador de pesquisas *on-line*, parte do *Office 365*. Lançado pela *Microsoft*, o *Forms* permite que os usuários criem pesquisas e questionários com marcação automática. Os dados podem ser exportados para o *Microsoft Excel*. Disponível em: <<https://support.microsoft.com/pt-br/office/o-que-%C3%A9-o-microsoft-forms-6b391205-523c-45d2-b53a-fc10b22017c8>>.

## 11 VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

A aplicação do Questionário Avaliativo ocorreu no dia 18/03/22 no final da terceira aula concedida para a aplicação da Sequência Didática (SD), e foi realizada com 60 estudantes do 4º ano do curso de bacharelado em Educação Física. A validação do produto educacional se deu com a finalidade de identificar a qualidade do material entregue aos discentes da referida graduação, sobretudo, da percepção que eles(as) tiveram sobre a relevância da temática no processo de aprendizagem no que se refere a gestão *fitness*.

Os(as) presentes, puderam explicitar seu contato com o tema, por meio desse instrumento de produção de dados, de modo que suas narrativas foram consideradas para fins de discussão.

No que tange o caráter de confidencialidade, os(as) estudantes tiveram seus nomes mantidos em sigilo, seguindo o mesmo protocolo de escrita tratado em discussões anteriores da aplicação do produto educacional; por essa razão, usamos as siglas E1, E2, E3 (...). Nesse sentido, apresentamos as narrativas contidas no questionário avaliativo, que se desenvolveu por meio de oito perguntas, como veremos a seguir.

A primeira questão apresentava o seguinte enunciado: deseja abrir seu próprio negócio no setor *fitness*? Explique. A referida pergunta teve o intuito de identificar a prevalência de estudantes interessados(as) em ingressar na carreira empreendedora, abrindo sua própria empresa. As respostas obtidas foram, em sua maioria, positivas, contudo, não houve unanimidade quanto o segmento escolhido, como podemos perceber:

**E1:** sim, voltado para área funcional.

**E2:** sim, um *studio* de dança.

**E3:** sim, espaço de treinamento funcional, focado em atendimento personalizado.

**E4:** sim, com um sócio na área de fisioterapia: foco em funcional e reabilitação com pilates.

**E5:** pretendo abrir um espaço de *cross training*.

**E6:** com certeza. Vou abrir uma escolinha de natação junto com um sócio.

**E7:** sim, um *studio* na minha cidade já que nela só há academias.

**E8:** sim. Pretendo abrir um espaço em uma área residencial focado em atividade para criança.

**E9:** sim, um espaço para mulheres ou até uma academia, e pretendo colocar minha loja *fitness* dentro do meu negócio.

**E10:** sim. Uma academia voltada para área de lutas e preparação de atletas.

**E11:** sim, uma academia. Abrir meu próprio negócio significa sair de uma condição onde eu dependo de outras pessoas, para exercer minha profissão e recuperar a independência de escolher meus horários, as metodologias utilizadas, os profissionais os quais eu quero trabalhar visando um local bem estruturado, que ofereça uma série de serviços e aulas com qualidade, que atenda os desejos e objetivos de meus clientes, para que assim eu consiga obter um retorno financeiro justo.

**E12:** meu sonho é ter meu próprio negócio: uma escolinha de futsal.

Essa pergunta, trouxe em evidência que o desejo de abrir seu próprio negócio é algo que muitos(as) discentes compartilham, independentemente de ser ou não, um *studio fitness* de atendimento personalizado. Interessante é que a mesma pergunta foi feita na primeira aula, e na ocasião, percebemos que os(as) estudantes tinham receio em responder. Ao serem questionados(as) sobre o motivo do silêncio, ficou evidente que eles(as) estavam associando o desejo de abrir seu próprio negócio a condição financeira atual. Por essa razão, os(as) presentes demonstraram não terem como assumir os custos para abrir seu próprio estabelecimento *fitness*, como vemos explícitas em algumas narrativas.

**E1:** primeiro a gente arruma o dinheiro, depois coloca em prática o sonho.

**E2:** não vou me iludir agora com isso. Sem dinheiro, sem negócio.

**E3:** tudo se movimenta com dinheiro. Quanto você acha que custa montar um *studio*?

**E4:** a realidade que vivo hoje me deixa muito distante de abrir meu próprio espaço.

**E5:** minhas condições financeiras não me deixam pensar em ter meu próprio negócio.

A respeito desse assunto, Rodrigues Júnior (2021) vai dizer que começar um negócio sem dinheiro não é impossível, é mais difícil. Quem não tem dinheiro, precisa criar formas de reduzir os custos, fazer substituições e optar por caminhos não convencionais. O desafio vai preparar o(a) gestor(a) para lidar com as adversidades. Por outro lado, quem começa com pouco recurso, valoriza sua jornada e tende a ser

mais econômico(a) em seus processos, buscando fazer sempre mais, com menos (RODRIGUES JÚNIOR, 2021).

Sobre essa aparente mudança de posicionamento que vimos acontecer na última aula, parece ter havido um gradual amadurecimento do conceito de gestão e empreendedorismo, uma vez que as abordagens tratadas na referida SD evidenciaram algumas temáticas pertinentes a essa realidade e que possivelmente poderão ajudá-los(as) em decisões mais ponderadas e assertivas.

Dentre os(as) estudantes, houve quem não desejasse empreender no setor, deixando explícito que o principal motivo estava relacionado ao aumento de responsabilidades que surgem com a abertura de uma empresa, como veremos a seguir:

**E13:** não. O medo de empreender é maior que a vontade de abrir meu próprio *studio*. Medo das coisas que ouço falar que todo empresário vive pra pagar contas, que o governo é o maior sócio e pega a fatia do seu lucro. De um dia pro outro, tudo muda e as responsabilidades triplicam.

De fato, o impacto negativo gerado pela tributação no Brasil é uma realidade; os impostos são altos e os incentivos fiscais, baixos (PEREIRA, 2016), tudo para aumentar as estatísticas de fechamento das empresas. Entretanto, pessoas com perfil empreendedor costumam sobrepor esses obstáculos, desenvolvendo a capacidade de resiliência e habilidades inerentes ao seu setor (DOMINGUES FILHO, 2017).

Além da resposta supramencionada, obtivemos outras participações que demonstraram concordar com esse posicionamento e, por sua vez, foram consideradas como parte desse grupo de respostas.

**E14:** até o momento não. Pois eu acho algo de muitas responsabilidades, cuidar de pagamento, funcionários, local, clientes e dentre outras coisas.

**E15:** não. Não estou preparado pra isso. Ainda tenho que aprender muita coisa.

**E16:** no momento não, não vejo vantagens por enquanto.

**E17:** não, a princípio não me imagino como um gerenciador.

**E18:** não agora. Penso em abrir, mas a longo prazo. Preciso amadurecer essa ideia.

**E19:** não me sinto capaz de assumir essas responsabilidades por agora. No futuro, quem sabe. (sic)

Como podemos observar, por meio das respostas obtidas, que uma parcela da turma enxerga a gestão como um caminho que passa pela liberdade profissional e financeira, outra parte entende que para empreender é necessário maturidade suficiente para suportar os desafios que englobam mais responsabilidades.

Dada a questão exposta, surge a necessidade de repensar as práticas direcionadas aos discentes dos cursos de bacharelado em Educação Física, a partir da ótica do empreendedorismo, seguindo para o foco dos conhecimentos básicos de gestão no intuito de tornar as dinâmicas cotidianas mais seguras dentro desse segmento.

Ainda, ficou evidente que os(as) estudantes apresentavam desejos diversos no âmbito do empreendedorismo e por outro lado, o material que apresentamos estava centrado em práticas relacionadas ao cotidiano tão somente de um *studio fitness*.

Dando continuidade as discussões, a segunda pergunta foi formulada do seguinte modo: quais aspectos relativos a esse tema (Gestão Fitness) você considera mais relevante? Por quê?

Ao abordamos essa questão, tivemos intenção de identificar se o conteúdo do material oferecido na SD estava de acordo com as expectativas dos(as) estudantes. Nesse sentido, apresentamos as respostas que mais sobressaíram no questionário avaliativo.

**E1:** aprender o preço dos serviços, planilha de despesas, melhor localização, público-alvo que vou trabalhar, escolha dos equipamentos, atendimento ao cliente.

**E2:** organização da equipe, preço correto do serviço, fluxo de caixa.

**E3:** planejamento e organização do negócio para funcionar com qualidade.

**E4:** tudo! Para se abrir uma empresa, todos os aspectos que envolve a gestão são importantes, gestão operacional, marketing, contabilidade.

**E5:** gestão com autonomia e organização, planejamento e contabilidade.

**E6:** aspectos que envolve a gestão de um *studio*: como calcular o preço do serviço que vou oferecer, como calcular os riscos do negócio antes de abrir, noções de empreendedorismo e uso das tecnologias para gestão.

**E7:** gastos de uma empresa. Porque é distante da nossa realidade.

**E8:** trabalhar a imagem pessoal, por enquanto. Acredito que precisa haver uma identificação do cliente comigo para que decidam comprar o meu trabalho.

**E9:** a questão dos valores que devo cobrar, dos gastos e ganhos que vamos ter, abrindo nosso próprio negócio

**E10:** na minha opinião todos os aspectos são relevantes e importantes. O controle de caixa, como fazer as contas para planejamento antes de abrir o próprio negócio é de muita importância, principalmente porque tem muitas pessoas hoje em dia que não tem a mínima noção da importância desse planejamento.

**E11:** formação de preço ideal. Tenho muita dúvida em como estabelecer o preço certo.

**E12:** o planejamento estratégico contendo estudo financeiro da empresa, pois para conseguir atingir os objetivos com sucesso é preciso decidir antecipadamente o que se pretende fazer o quanto antes, pois se for necessário dá tempo de fazer possíveis mudanças.

Diante do exposto, sobressaiu das narrativas que a formação para gestão requer conceitos muito mais abrangentes do que simplesmente ter uma ideia de negócio, mas saber se ela, de fato, é uma oportunidade. Por isso, não basta tomar atitudes seguindo a intuição; é necessário aprofundamento em conceitos que norteiam o tema, que trate de assuntos que serão vivenciados no cotidiano do(a) gestor(a).

Por essa razão, surge a necessidade de compreender a diferença entre ideia e oportunidade. Segundo Dornelas (2016), a ideia é algo livre, sem comprometimento com nada e geralmente surge em momentos de criatividade. No entanto, nem sempre a ideia mais criativa torna-se uma oportunidade de negócio. Isso ocorre porque, a oportunidade é uma ideia com potencial de realização, a partir da qual o(a) empreendedor(a) poderá criar produtos ou serviços, que, por sua vez, são frutos de conhecimento e planejamento prévio (DORNELAS, 2016).

Nesse sentido, ao levantarmos a questão, sobre a relevância dos assuntos tratados na SD, percebemos que, no ponto de vista dos(as) estudantes, tais conhecimentos devem fazer parte desse processo de amadurecimento como gestor(a) de seu próprio *studio fitness*.

De modo geral, ficou explícito que as necessidades apontadas pelos(as) estudantes são bastante diversificadas e, de certa forma, dialogam com o material que apresentamos. Entretanto, há muito que aprofundar nas temáticas abordadas, no intuito de oferecer aos discentes mais segurança na tomada de decisões dentro do cotidiano laboral no qual o futuro gestor(a) estará inserido(a).

Para entender um pouco mais sobre o conteúdo de gestão aplicado dentro da perspectiva do curso, inserimos a terceira pergunta: O que você pensa sobre o profissional de Educação Física atuando no contexto de gestão?

Ao pensar a Educação Física atuando fora dos parâmetros: aula, corpo, saúde e bem-estar; nosso intuito foi provocá-los(as) a pensar a profissão a partir do olhar de um gestor(a) em negócios *fitness*.

Nesse sentido, introduzimos essa pergunta como forma de estimulá-los(as) a uma reflexão sobre o assunto, ampliando assim, as possibilidades de atuação que o(a) profissional de Educação Física possui em sua carreira. Assim, destacamos algumas respostas no que tange a percepção dos(as) estudantes sobre a importância do assunto.

**E1:** é um conhecimento necessário para ascensão e crescimento do profissional.

**E2:** essencial, pois pensamos que para fazer a gestão é necessário contratar um profissional com essas competências.

**E3:** o profissional que abre sua empresa deve conhecer a gestão para ter domínio de todo processo que ocorre dentro dela.

**E4:** ter a vivência desse conhecimento irá me auxiliar em uma melhor gestão e conseqüentemente num serviço de qualidade melhor.

**E5:** acho que nos tempos atuais, faz-se cada vez mais necessário o profissional pensar e planejar metodologias e estratégias para o desenvolvimento financeiro, administrativo e técnico da organização, afinal, a gestão esportiva é essencial para que não somente as empresas, mas também organizações esportivas tenham bom desempenho.

**E6:** é de suma importância, pois ajuda a planejar de forma segura evitando decisões precipitadas sobre abrir ou não o próprio negócio.

Com base no que foi narrado pelos(as) estudantes, percebemos que eles(as) passaram, de certa forma, a refletir sobre a temática e os desdobramentos que o domínio desse assunto pode trazer àqueles(as) que desejam empreender no setor *fitness*.

Ainda sobre essa questão, destacamos outras narrativas que apontam para relevância do tema dentro da perspectiva do curso e também para as demais áreas do conhecimento.

**E7:** muito bom, gestão foi feito para todas as áreas e não seria diferente com a nossa.



**E8:** muito importante para nos dá capacidade de fazer a gestão em qualquer área de atuação. Não precisa ser só em *studio*.

**E9:** gestão tinha que ser um assunto tratado em todas as faculdades, pois independente do curso escolhido, todos precisam saber como gerenciar sua profissão.

Ao evidenciarmos o conhecimento de gestão, percebemos quão seu conceito se torna relevante no cotidiano de várias profissões. Segundo Chiavenato (2020), a gestão contribui para a formação de um organismo eficiente, otimizado e que tem autonomia para operar sem que o(a) líder precise cuidar de tudo o tempo todo. Sua contribuição está associada a otimização do ambiente de trabalho, organizando processos e pessoas, reduzindo custos e falhas e favorecendo tomada de decisões mais assertivas.

Dando andamento às narrativas, tiveram aqueles(as) que trouxeram uma ótica de responsabilidade e autonomia na execução das tarefas cotidianas a partir do âmbito pessoal, como vemos a seguir.

**E10:** a gestão começa quando aprendemos a controlar nossas próprias rotinas e responsabilidades no trabalho. Fazer nossa própria planilha de gastos e previsão de recebimentos para o mês, saber tratar os clientes, a forma como nos comportamos e vestimos para trabalhar, etc.

**E11:** é muito importante que a Educação Física tenha acesso a esse tipo de conhecimento para evitar a má gestão do nosso negócio. Muitas empresas fecham por falta de gestão. Mesmo que o profissional escolha atuar como autônomo, ele deve pensar como uma empresa e saber fazer sua autogestão.

A compreensão do conceito de autogestão parte de uma referência ao trabalho autônomo, que depende do próprio sujeito e não de outros(as). Nesse sentido, autogestão se refere ao aumento da autonomia de cada profissional, de modo que seja ele(a) mesmo(a) quem planeja, executa e controla suas tarefas diárias, assumindo mais responsabilidades e tomando decisões por conta própria (HALF, 2019).

Segundo o autor (HALF, 2019), na medida em que os(as) funcionários(as) adotam um modelo de autogestão, todo ambiente de trabalho é impactado e pode se tornar autogerido. Nesse cenário, a liderança seria responsável pela direção de médio e longo prazo, cabendo a cada profissional gerenciar suas rotinas operacionais.

Na sequência da discussão sobre a questão supramencionada, houve quem relacionou o conceito de gestão a valorização profissional.

**E12:** penso que quando todos nós da área soubermos a importância da gestão vamos ser mais valorizados e valorizar cada vez mais a nossa profissão.

Surge então a perspectiva de enxergar o conteúdo como um meio para agregar valor ao exercício da função, à medida que o conteúdo é adequadamente inserido no cotidiano do profissional.

Por fim, uma narrativa expressou surpresa quanto a introdução do tema à área de Educação Física.

**E13:** acho visionário. Não havia pensado nisso ainda.

De modo geral, as narrativas apontam que o conhecimento de gestão abordado dentro do curso de bacharelado tem potencial para preparar os(as) estudantes sob a ótica de responsabilidades inerentes a quem deseja assumir o desafio de empreender e gerenciar no segmento *fitness*.

Nesse sentido, a questão nos leva a refletir acerca de decisões que precisam ser tomadas antes de qualquer passo em direção a abertura de seu próprio negócio e também, no cotidiano de uma empresa. Isso se dá porque, deixar de ser empregado(a) para empreender ou até mesmo assumir uma função de liderança, envolve tanto mudanças concretas nas atividades profissionais, quanto mudanças na experiência subjetiva do trabalho (LEMOS; CAVAZOTTE; SOUZA, 2017).

A quarta pergunta contida no questionário avaliativo trata da adequação da linguagem utilizada durante a aula, e foi construída da seguinte forma: sobre o tema apresentado, Gestão Fitness em Studio de Atendimento Personalizado; a linguagem foi adequada ao público-alvo?

Ao salientarmos esse aspecto, queríamos identificar se a abordagem estava alinhada com o objetivo de nossa proposta de ensino: aplicar o produto educacional aos discentes do curso de bacharelado em Educação Física. De modo geral, os(as) estudantes sinalizaram positivamente sobre a linguagem utilizada, não havendo nenhum ponto específico a ser tratado nessa questão.

Na quinta pergunta levantada: o produto de ensino esclarece dúvidas sobre o tema abordado? Todos(as) os(as) participantes responderam sim, todavia, duas respostas nos pareceram demonstrar certa necessidade de aprofundamento no assunto.

**E1:** de maneira inicial, sim, mas gostaria que tivesse mais tempo pra gente poder falar de alguns assuntos que fiquei em dúvida.

**E2:** sim. Só acho que o tempo passou muito rápido. Tinha assunto que podia ser ensinado com mais detalhes.

Os(as) estudantes, não identificam qual temática necessita de mais estudo e aprofundamento, até porque não incluímos essa observação na pergunta. Em função da disponibilidade de tempo cedida pela referida Instituição, a aplicação do produto educacional se deu em 3 aulas, motivo pelo qual tivemos um tempo mais restrito para distribuição dos assuntos tratados na SD. Nesse sentido, propomos que posteriormente os tópicos sejam divididos em um número maior de aulas, assim, poderíamos ampliar o material, trazendo mais conteúdos inerentes ao tema proposto.

Na próxima pergunta, queríamos identificar o valor do produto educacional frente às necessidades dos egressos no mercado de trabalho. Então a pergunta foi elaborada da seguinte forma: Na sua percepção, o material contribui para sua futura prática profissional?

Nosso intuito, foi estabelecer uma ponte entre a teoria oferecida por meio do produto educacional e a prática decorrente de seu processo de formação profissional atuando como estagiário(a). Desse modo, alguns(mas) estudantes optaram por somente responder positivamente à questão, outros(as) aumentaram nossa percepção, detalhando um pouco mais sobre o que pensam a respeito do material que foi oferecido em aula.

**E1:** perfeitamente. Só que tenho muito ainda que aprender.

**E2:** contribuiu muito. Muitas vezes não imaginamos tais coisas e com o material podemos notar o quão importante é para o crescimento profissional, saber fazer uma boa gestão. Penso que devo investir nesse tipo de conhecimento se eu quiser empreender na área.

**E3:** muitas coisas que iremos sempre usar. Cada vez mais é necessário o conhecimento de gestão dentro de nossa área. Quero ser *personal trainer* e quem sabe, futuramente ter meu próprio espaço. Quanto mais assuntos desse tipo forem inseridos em nosso meio, mais preparados ficamos.

**E4:** com certeza! A gente ganha muita experiência na faculdade, mas sempre dá aquele frio na barriga quando penso que vou enfrentar o mercado de trabalho. As aulas me ajudaram a repensar algumas decisões que eu tinha em mente sobre abrir meu próprio negócio.

Como visto nas narrativas, o produto educacional teve seu propósito avaliado positivamente pelos(as) estudantes. Contudo, as respostas apontaram para uma

perspectiva que já salientamos anteriormente: da necessidade de aprofundamento do tema, cabendo aos pesquisadores, manter o processo de aperfeiçoamento do conteúdo de modo que, o conhecimento esteja sempre atualizado e adequado às necessidades dos egressos.

Ao tratarmos da sétima questão – Sobre a relevância do produto. O material desperta interesse em se aprofundar mais no tema? – Tivemos o intuito de identificar, qual a relevância que o produto educacional teria em estimular o estudante a desejar se aprofundar no assunto. Ao apresentarmos a temática, queríamos saber se despertaria interesse até nos(as) estudantes que sequer pensavam em empreender. Assim, obtivemos as seguintes respostas:

**E1:** no futuro sim.

**E2:** fiquei mais ainda interessada em aprender mais sobre esse assunto.

**E3:** ainda não sei se quero ter meu próprio negócio, mas o assunto é muito pertinente caso eu decida que sim.

**E4:** sim, com certeza, pois é algo que eu não tinha noção de como era pra abrir uma academia. As aulas me encorajaram a buscar mais conteúdos, para que eu possa me inteirar sobre o assunto e poder decidir com mais segurança se vou abrir meu espaço.

**E5:** claro! Principalmente a aula de matemática<sup>36</sup>. Os cálculos que pra mim eram somente números, percebi que existe uma decisão a ser tomada com o resultado encontrado. Com o tempo a gente vai aprendendo como perceber isso e à medida que aprendemos, tomamos melhores decisões.

**E6:** sim, gostaria de ter mais aulas sobre esse assunto. Me chamou atenção como as profissões estão cada vez mais evoluindo.

**E7:** sim, posso dizer que abriu uma nova visão, a qual percebi que se faz necessário não somente meu conhecimento da área da EF, mas também me aprofundar na área de gestão para melhor atuação e êxito como profissional.

**E8:** o material nos ajuda a entender como as coisas acontecem lá fora e estimula a gente a buscar mais. (sic)

As respostas apontaram para novas reflexões no que tange as infinitas possibilidades que a introdução dessa temática pode produzir. Não tivemos intenção de esgotar o assunto, mas despertar nos(as) estudantes o interesse pelo tema, de

---

<sup>36</sup> O que o(a) estudante chamou de *Matemática* foi o tópico denominado *Noções de Contabilidade*, ministrado na primeira aula dessa SD.

modo que, à medida que vão caminhando em direção a esse conhecimento, novas oportunidades possam ser desenvolvidas e agregadas a sua experiência profissional.

Por fim, indagamos os(as) estudantes a respeito do conhecimento obtido no decorrer da aplicação da SD: sobre o aprendizado do tema proposto, comente como foi sua experiência do contato com este produto de ensino.

Nesse sentido, intencionamos saber que tipo de experiência o(a) estudante havia tido ao se aproximar do conteúdo proposto, principalmente aqueles(as) que não demonstravam interesse em empreender no setor. Partindo da ótica supramencionada, a última pergunta, contida no questionário avaliativo, nos propiciou as seguintes narrativas:

**E1:** o conteúdo vale tanto pra quem deseja abrir seu próprio espaço como quem deseja ser funcionário de alguém. Ambos precisam ter noção desse conhecimento para ser reconhecido como um profissional competente.

**E2:** percebi que estava bem leiga no assunto que foi abordado. Me interessei bastante e me fez enxergar que não é tão simples assim abrir um negócio, tem várias questões envolvidas e por isso não dá pra ser amadora, achando que dá pra aprender no decorrer do processo.

**E3:** experiência nova! Ter noção do que você pode enfrentar é fundamental para não seguir pelo caminho errado.

**E4:** foi de caráter inovador, nunca tive contato com um conteúdo desse antes, gostaria muito de ter mais aulas sobre gestão *fitness*, foram aulas com uma didática sucinta e esclarecedora, de fácil entendimento.

**E5:** esse assunto pode ser considerado uma nova possibilidade, dentro de uma área que possui um leque de opções pra trabalhar.

As narrativas supramencionadas apontam para a avaliação contributiva do que o produto educacional proporcionou aos(as) estudantes que participaram de sua aplicação. Para alguns(mas), o conteúdo ajudou a esclarecer dúvidas sobre decisões que serão tomadas inerente ao futuro profissional

**E6:** alguns pontos citados serviram como complementação para a área que quero atuar.

**E7:** a experiência que já tenho atuando como estagiário é a gestão. Gosto de gestão e a partir dessas aulas consigo enxergar com mais clareza uma grande oportunidade em nossa área para desenvolver esse tipo de habilidade em meu trabalho.

Outros(as), foram mais detalhistas quanto os tópicos que mais se destacaram entre os demais:

**E8:** agregou muito no aspecto dos cálculos de despesas e receitas.

**E9:** os conhecimentos sobre administração; as habilidades de saber delegar, mediar e saber fazer gestão operacional; e as competências de liderança, otimização das instalações físicas, relacionamento interpessoal, contribuíram muito em minha formação.

Tendo como respaldo as narrativas, na percepção dos(as) estudantes, o material dialogou com a proposta de ensino da gestão *fitness*, contudo, alguns(mas), apesar de manifestarem positivamente em relação ao tema, não pensam nesse assunto como algo que irá ajudá-los(as) a se desenvolverem na área. Acerca dessa ótica, apresentamos as narrativas que expressaram esse pensamento.

**E10:** muito interessante, mas no momento não tenho interesse em utilizar esse conteúdo em minha carreira profissional.

**E11:** o assunto com certeza será de bom proveito para aqueles que desejam empreender no *fitness*. Não é o meu caso.

**E12:** foi uma experiência nova e um conteúdo muito bom que vai ajudar quem gosta desse assunto. Tenho outros projetos e por isso não tenho muito interesse em me aprofundar.

Entendemos ser plausível que conteúdos que tratem de assuntos mais específicos, não envolvam todos(as) estudantes. Entretanto, a proposta dessa SD foi despertar para as diversas possibilidades que a temática pode levar, inclusive para o avanço em áreas que antes eram exclusivas dos(as) administradores(as) de empresas.

Como já mencionamos no capítulo 3 dessa dissertação, o respaldo vem da própria resolução CNE/CES Nº 7 de 31 de março de 2004 e o Parecer CNE/CES Nº 58 de 18 de fevereiro de 2004, que juntos fundamentam as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Educação Física, em nível superior de graduação plena. Tais diretrizes definem que o curso tem, além dos objetivos inerentes ao estudo do movimento humano, foco na gestão de empreendimentos relacionados às atividades físicas, recreativas e esportivas (CNE, 2004).

Nesse sentido, concluímos que os assuntos norteados pela temática, proposta nessa SD, podem servir como conteúdo complementar na graduação, e que, ao serem inseridos no curso, tem o objetivo de viabilizar reflexões acerca da gestão dentro de um contexto social mais amplo, além das estruturas de uma empresa; de modo a

contribuir na formação de indivíduos cada vez mais habilitados para seguir uma carreira profissional com excelência.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do recorte proposto para análise, foi identificado que nos cursos de Bacharelado em Educação Física, apenas 44,8% traziam em sua ementa a temática de gestão. De modo geral, os cursos analisados possuem disciplinas e conteúdos direcionados à formação de um(a) profissional com capacidade generalista para atuar principalmente no segmento de elaboração de projetos esportivos, clubes e entidades esportivas, entretanto identificou-se uma lacuna quanto a conhecimentos mais específicos para o setor de *Studio Fitness* de Atendimento personalizado – SFAP.

No que tange a pesquisa de campo realizada com os(as) Gestor(a) *Fitness* de Atendimento personalizado – GFAP, estes(as) apresentaram em suas narrativas as experiências originadas do seu cotidiano laboral. Acreditamos que essas vivências tornam este saber credível para contribuir como instrumento de formação aos(as) estudantes do curso de bacharelado em Educação Física, que desejam abrir seu próprio *Studio Fitness*. Esse movimento, possibilitou a construção de um material pedagógico – Sequência Didática (SD), direcionada para temática de gestão em SFAP a ser aplicado nas instituições que oferecem o referido curso.

Sobre a aplicação do produto, foi perceptível o interesse gradual dos(as) estudantes quanto ao desenvolvimento do tema; tanto entre aqueles(as) que desejam seguir neste setor, quanto aos(as) que ainda não possuem uma definição mais aprofundada sobre o assunto.

A presente pesquisa não tem pretensão de esgotar a temática a ponto de extrapolar todo conteúdo, mas propor novos caminhos para construção de uma matriz curricular que esteja dentro das expectativas dos egressos, além de despertar no(a) estudante o desejo de buscar novas fontes de conhecimentos para complementar esse material.

Por essa razão, a referida Sequência Didática poderá ser transformada em um curso de extensão de 120 horas, podendo inclusive avançar nos conteúdos relativos ao setor *fitness* em geral – academias, *studios* de dança, box de treino funcional, escolinhas desportivas, clubes, entre outros. Nesse sentido, direcionar o material não só aos egressos do curso de bacharelado em Educação Física, mas à formação continuada, se pautando na ideia da constante qualificação do indivíduo, seja no âmbito acadêmico, profissional ou pessoal.



Dessa forma, oferecer uma formação específica e direcionada, capaz de preparar o(a) estudante, não apenas para gerir seu próprio negócio, mas sobretudo, de gerir a si próprio(a) e oferecer um serviço de excelência àqueles(as) que valorizam a competência profissional e cultivam hábitos de saúde e bem-estar. Aperfeiçoando a formação relacionada à gestão, estaremos evoluindo na formação de profissionais de Educação Física mais bem preparados(as) para mercado de trabalho.

Além disso, um(a) gestor(a) socialmente consciente, por meio de seu negócio será possível oferecer uma contribuição maior à sociedade, visto que além de gerar empregos, tem oportunidade de incentivar a empregabilidade de pessoas que normalmente são excluídas do mercado de trabalho. A gratificação está em poder ter a liberdade para definir de que modo ajudar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ALLEVATO, L. Quantas pessoas cabem na minha academia? **Vendas em Academias**, 12 maio 2021. Disponível em: <<https://vendasemacademias.com.br/quantas-pessoas-cabem-na-minha-academia/>>. Acesso em: 9 abr. 2022

ALMEIDA, R. S. As redes de conhecimentos tecidas na relação formação continuada de professores e interatividade: o contexto do projeto "Salto para o Futuro". **Anais**, 28ª Reunião Anual da ANPED, Caxambu, p. 1-16, 2005.

ALVES, D. F. A importância do contrato de prestação de serviços para o educador físico e fisioterapeuta. **JusBrasil**, out 2020. Disponível em: <<https://daianefalves.jusbrasil.com.br/artigos/936735926/a-importancia-do-contrato-de-prestacao-de-servicos-para-o-educador-fisico-e-fisioterapeuta>>. Acesso em: 4 abr. 2022.

ALVES, M. J. B.; MODESTO, A. DE S.; SOUZA, W. R. A. Avaliação física: sua importância e efetividade nas academias. **Bioethics Archives**, Management and Health, v. 1, n. 1, p. 154–168, 14 set. 2021.

ALVES, N. Sobre movimentos das pesquisas nos/dos/com os cotidianos. **Revista Teias**, v. 4, n. 7, 2003.

AMORIM, M.; GUIRAMAND, M. A Qualidade da Manutenção dos Equipamentos de Musculação Como Estratégia para Retenção e Fidelização de Clientes em Academias de Porto Alegre. **XII Salão de Iniciação Científica** – PUCRS, 2011.

ARAÚJO, M. R. M. *et al.* Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, v. 18, n. 2, p. 203–211, jun. 2013.

AZEVEDO, W. B. *Gestão em academias de ginástica*. 2019.

BARBOSA, J. P.; OLIVEIRA, K. S. C.; COL, D. R. F. Psicologia organizacional: análise dos valores organizacionais de uma academia. **Revista FUNEC Científica - Multidisciplinar**, v. 9, n. 11, p. 1–12, 14 set. 2020.

BARROSO, D. V. **Teoria da Contabilidade**. 1. ed. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, 2018.

BAZZO, P. O que acontece se eu não pagar os impostos da minha empresa? **Exame**, jul 2021. Disponível em: <<https://exame.com/pme/a-importancia-de-pagar-os-impostos-das-pmes/>>. Acesso em: 28 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 de dezembro

de 1961, p. 11429. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

BRASIL, A. et al. **Plano de negócio**: uma ferramenta com múltiplas aplicações. [s.l.], 2016.

CALESCO, V. A. et al. Escala de avaliação de qualidade dos serviços prestados pelas academias (QUASPA). **Journal of Physical Education**, v. 30, n. 1, 2019.

CALESCO, V. A.; BOTH, J. Qualidade dos serviços prestados pelas academias de ginástica. **Retos**, n. 39, p. 18–23, 2020.

CAMILO, E. G.; SILVA, C. R. O uso da contabilidade gerencial para auxílio no processo decisório: um estudo de caso nas micro e pequenas empresas da cidade de Montes Claros de Goiás. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia - REIVA**, v. 3, n. 01, p. 21–21, 2020.

CÁRDENAS, A. R. **A atuação de gestores esportivos e a formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em Educação Física**. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

CÁRDENAS, A. R.; FEUERSCHÜTTE, S. G. Formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em Educação Física: um olhar qualitativo sobre currículos, disciplinas e ementas. **Pensar a Prática**, v. 17, n. 4, 2014.

CÁRDENAS, A. R.; FEUERSCHÜTTE, S. G. A gestão na formação inicial em Educação Física: um olhar qualitativo sobre currículos, disciplinas e ementas dos cursos de bacharelado de Santa Catarina. **Criar Educação**, v. 4, n. 1, 2015.

CARNEGIE, D. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

CARVALHO, C. S. et al. Contribuições da Educação Física no desenvolvimento motor da criança na educação infantil. **Univale**, [s.l.] 2019.

CARVALHO, M. C. N. **Relacionamento Interpessoal**: como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CERTEAU, M. DE. **A invenção do cotidiano**. 22ª ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2014.

CHAVES, A. S. A contabilidade gerencial como instrumento para alavancagem empresarial. **Revista Científica Semana Acadêmica**, n. 102, 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. 10ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CLEMENTE, L. Saiba como é feito o estudo de viabilidade econômica de uma empresa. **INEPAD Consulting**, fev. 2019. Disponível em: <<https://blog.inepadconsulting.com.br/saiba-como-e-feito-o-estudo-de-viabilidade-economica-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 13 jul. 2021

CONHECIMENTO EMPÍRICO. In: MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Online. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/busca?id=Oayw>>. Acesso em: 15 jun. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução nº 07, de 31 de março de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Educação Física, em nível superior de graduação plena. Brasília, 2004.

CONFED. Estatuto do Conselho Federal de Educação Física. **Diário Oficial da União**, n. 237, Seção 1, p. 137-143, 2010. Disponível em: <<https://www.confef.org.br/confef/conteudo/471>>. Acesso em: 6 out. 2020.

CORRÊA, C. S.; JOBIM E SOUZA, S. Dinâmicas profissionais contemporâneas: algumas contribuições da sociologia de Richard Sennett. Fractal: **Revista de Psicologia**, v. 29, n. 1, p. 54–64, 29 abr. 2017.

CORRÊA, L. Qual o papel do contador nos dias atuais? **Jornal Contábil**, set. 2018. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/qual-o-papel-do-contador-nos-dias-atuais/>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

COSENZA, B. Como o líder deve tratar o relacionamento interpessoal no trabalho? **Vitutti Coporate**, 2021. Disponível em: <<https://www.vittude.com/empresas/como-lider-deve-tratar-relacionamento-interpessoal-no-trabalho>>. Acesso em: 7 ago. 2021

COSTA, P.; WOLF, S. M.; RIBEIRO, T. V. A. Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e prática. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, p. 09–29, jan./jun. 2006.

COSTA, R. A.; SOUZA, M. A. V. A gestão empresarial e a sua importância para as academias de ginástica. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 12, n. 2, p. 40–61, 2018.

COSTA, S. T. S.; SANTOS, G. C. Interações interpessoais empatia e aceitação: uma revisão de literatura sobre contexto organizacional. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 7, jul. 2021.

COUTO, F. A. V. **A Gestão do Fitness no Solinca Health & Fitness Rio Tinto**. 159 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Desportiva), Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Cidade do Porto, 2019.

CRISTOVÃO, S. C.; AYOUB, E. Estágio supervisionado: aprendizados de estagiários da Educação Física. **Revista Triângulo**, Uberaba, v. 12, n. 2, p. 89–100, 2019.

DIAS, B. F. B.; MARIANO, S. R. H. Educação empreendedora na educação básica e o homem parentético de Guerreiro Ramos. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 5, n. 2, p. 55–66, 2017.

DOMINGUES FILHO, L. A. **Como montar e administrar um estúdio de personal training**. São Paulo: Lura, 2017.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2016.

DUARTE, A. DE A. **Uma nova abordagem na gestão da manutenção de equipamentos fitness: recorrendo a tecnologias de identificação**. 98 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica), Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Cidade do Porto, 2021.

ENDEAVOR. Pró-labore: o que é e como usar. **Endeavor Brasil**, 19 out. 2020. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/financas/pro-labore/>>. Acesso em: 28 mar. 2022

FERNANDES, D. V. H.; SANTOS, C. P. As consequências comportamentais da insatisfação dos clientes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, p. 147–174, 2008.

FERREIRA, N. Potencializar seus lucros com um planejamento estratégico bem definido. **ADM Consult**, 2019. Disponível em: <<https://admconsult.com.br/potencializar-lucros-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 2 jul. 2021

FIA. Mercado fitness: evolução, desafios e tendências para 2021. **Portal FIA**, 2021. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/mercado-fitness/>>. Acesso em: 17 mar. 2021.

FLORIANI, M. P. **Plano de negócios para implementação de um estúdio de treinamento Personalizado no bairro Trindade de Florianópolis/SC**. 87 f. TCC (Graduação em Educação Física), Departamento de Educação Física, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

FONSECA, L. *et al.* Relacionamento Interpessoal & Trabalho em Equipe: Impactos num Ambiente Organizacional. **Anais**, III INOVARSE e XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 29 e 30 de setembro de 2016.

FREITAS, R. G.; COELHO, H. R. Recentes Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Educação Física e disruptura na formação: apontamentos preliminares. **Caderno de Educação Física e Esporte**, v. 17, n. 1, p. 245-253, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GINZBURG, C. **Mitos, emblemas, sinais**. Morfologia e História. São Paulo: Companhia das Letras, 1989a.

GOBBATO, C.; BARBOSA, M. C. S. A artesanaria, o diálogo e a cooperação: uma perspectiva para a didática na educação infantil. **Poiésis**, v.13, p. 350–365, dez. 2019.

GOMES, A. L. F. A sociologia das ausências e das emergências em sala de aula. **Revista Cronos**, v. 18, n. 2, p. 10, 2017a.

GOMES, E. G. O símbolo dos olhos através do “paradigma indiciário” de Carlo Ginzburg. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 17, n. 193, p. 33-47, 2017b.

GOMES, J. L. B.; SARMENTO, J. P.; MULATINHO, C. A. Competências, perfil e formação do gestor esportivo de academia de ginástica: uma revisão. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 4, n. 1, 2014.

GREGOLIN, M. R.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Emancipação**, v. 11, n. 1, 2011.

GUIMARÃES, A. L. A escola das relações humanas e a gestão da subjetividade. **Anais**, I Seminário de Sociologia da UFSM, 8 e 9 de junho de 2017.

GUIMARÃES, M. C. Ser ou não ser um artífice: uma questão para a saúde do trabalhador? **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 121, 2010.

HALF, R. gestão: o que é, importância e tudo sobre o assunto. **Rock Content - BR**, 26 mar. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-gestao/>>. Acesso em: 12 maio. 2022

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (ED.). **Práticas de esporte e atividade física, 2015**: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Rio de Janeiro: IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017.

KANITZ, S. Qual é o Problema? **Stephen Kanitz**, 5 abr. 2011. Disponível em: <<https://blog.kanitz.com.br/problema/>>. Acesso em: 20 mar. 2022

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. São Paulo: Elsevier: Campus, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2014.

LACERDA, L. S. **Espaço e tempo integral na escola**: os impasses da formação na sociedade moderna. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2019.

LARROSA, J. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, ANPED, Rio de Janeiro, n. 19, p. 20-28, abr. 2002.

LAURENTINO, A. J. *et al.* **A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil**. 76 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis), FAE Centro Universitário, Curitiba, 2008.

LEDA, P.; MARCIO, B. **A nova Contabilidade Social: uma introdução à Macroeconomia**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2020.

LEMOS, A. H. D. C.; CAVAZOTTE, F. D. S. C. N.; SOUZA, D. O. S. De empregado a empresário: mudanças no sentido do trabalho para empreendedores. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 5, p. 103, 2017.

LIMA, J. *et al.* Estratégias e tendências gerenciais na gestão de academias: o perfil dos coordenadores e das academias em Videira. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**; v. 7, n. 1, 2018, 2018.

LIZ, C. M. DE; ANDRADE, A. Análise qualitativa dos motivos de adesão e desistência da musculação em academias. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 38, p. 267–274, set. 2016.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LÜDKE, F. E.; BUGS, J. C. Jovens empreendedores e as dificuldades encontradas na gestão das suas empresas. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE**, n. 6, p. 96–120, 2017.

MAFFESOLI, M. **Elogio razão sensível**. Petrópolis: Vozes, 1998.

MALCHESKI, R. F. B. S. A formação dos professores de Educação Física no Brasil e sua trajetória histórica. **Anais**, XIII EDUCERE; IV Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação, Curitiba, 2017.

MALMEGRIN, M. L. **Especialização em gestão pública: gestão operacional**. 3ª ed. Florianópolis: PNAP, 2014.

MANFRO, P. X. **A percepção de carreira de profissionais de Educação Física e a atuação no mercado de academias: expectativas e realidades**. 87 f. Dissertação (Mestrado em Ciências do Movimento Humano), Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MARQUES, J. R. Entenda o que é Gerenciamento de Rotina e como implementar o conceito na sua gestão. **d**, 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/empreendedorismo/entenda-o-que-e-gerenciamento-de-rotina-e-como-implementar-o-conceito-na-sua-gestao/>>. Acesso em: 2 jul. 2021.

MELLO, J. A. C.; SILVA, S. A. P. S. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz: Revista de Educação Física**, v. 19, n. 1, p. 74–83, 2013.

MINAYO, M. C. S.; COSTA, A. P. Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, v. 40, n. 40, p. 139-156, 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. CFE. **Resolução nº 3, de 16 de junho de 1987**. Fixa os mínimos de conteúdo e duração a serem observados nos cursos de graduação em Educação Física (Bacharelado e/ou Licenciatura Plena). Brasília, DF, 1987.

Disponível em:

<[http://www.lex.com.br/doc\\_310659\\_RESOLUCAO\\_N\\_3\\_DE\\_16\\_DE\\_JUNHO\\_DE\\_1987.aspx](http://www.lex.com.br/doc_310659_RESOLUCAO_N_3_DE_16_DE_JUNHO_DE_1987.aspx)>. Acesso em: 5 out. 2020.

MONTEIRO, A. P. S. **O Processo de Fidelização de Clientes**. 91 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial), Universidade Europeia, Lisboa, 2016.

MOREIRA, M. A. **Subsídios teóricos para o professor pesquisador em ensino de Ciências: Comportamentalismo, Construtivismo e Humanismo**. 2ª ed. Online. Porto Alegre, 2016.

MOREL, R. **A ferro e fogo: construção e crise da família siderúrgica. O caso de Volta Redonda, 1941-1968**. Tese (Doutorado em Sociologia). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

NAVAJAS, P. F. A Gestão de Relacionamento com os Clientes (CRM) como Ferramenta de Marketing. **Revista Acadêmica Integra/Ação**, v. 1, n. 1, p. 75–84, 2017.

NETO, S. S. *et al.* A formação do profissional de Educação Física no Brasil: uma história sob a perspectiva da legislação federal no século XX. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 25, n. 2, p. 113–128, 2004.

NOBRE, L. H. N. *et al.* Estratégias de precificação de novos serviços em pequenas e médias empresas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 3, 2016.

NOLL, R. **Desconto: 7 formas para driblar esse pedido nas vendas**. Online, 22 fev. 2021. Disponível em: <<https://rodrigonoll.com.br/desconto-como-lidar-quando-cliente-pede>>. Acesso em: 5 abr. 2022

OLIVEIRA, C. M. F. **Ferramentas de fidelização e o perfil do consumidor de estúdios de pilates no bairro sudoeste em Brasília – DF**. 54 f. Monografia (Graduação em Administração), Curso de Administração, UniCEUB/Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2010.

OLIVEIRA, I. B. **O currículo como criação cotidiana**. Rio de Janeiro: FAPERJ, 2012a.



OLIVEIRA, I. B. Contribuições de Boaventura de Sousa Santos para a reflexão curricular: princípios emancipatórios e currículos pensadospraticados. **Revista e-Curriculum**, v. 8, n. 2, 2012b.

OLTRAMARI, M. S. **A contabilidade como ciência social**: uma análise das vertentes de estudo através da pesquisa bibliométrica nos trabalhos de conclusão de curso na década de 2005 a 2014. 68 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis), Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

PARROT, L. **Lidando com pessoas difíceis**: relacionamentos que exigem uma alta manutenção. Rio de Janeiro: CPAD, 2015.

PEREIRA, U. N. C. **Empreendedorismo de Alto Impacto**. 152 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional), Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2016.

PESQUISA. In: HOUAISS. **Grande Dicionário Houaiss**. Online. Disponível em: <[https://houaiss.uol.com.br/corporativo/apps/uol\\_www/v6-0/html/index.php#1](https://houaiss.uol.com.br/corporativo/apps/uol_www/v6-0/html/index.php#1)>. Acesso em: 14 fev. 2022.

PIMENTEL, F. A importância do olhar do líder para a realidade. **Portal Administradores.com**, 2020. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/a-importancia-do-olhar-do-lider-para-a-realidade>>. Acesso em: 30 jun. 2021.

POLITO, M. D.; FARINATTI, P. DE T. V. Comportamento da pressão arterial após exercícios contra-resistência: uma revisão sistemática sobre variáveis determinantes e possíveis mecanismos. **Revista Brasileira de Medicina do Esporte**, v. 12, n. 6, p. 7, dez. 2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa do trabalho acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

PRONI, M. W. Universidade, profissão Educação Física e o mercado de trabalho. **Motriz**. Revista de Educação Física. UNESP, v. 16, n. 3, p. 788–798, 12 abr. 2010.

QUELHAS, A. A.; NOZAKI, H. T. A formação do professor de Educação Física e as novas diretrizes curriculares frente aos avanços do capital. **Motrivivência - Revista de Educação Física, Esporte e Lazer**, n. 6, p. 69–87, 2006.

RAGO, M. Narcisismo, sujeição e estéticas da existência. **Verve**, n. 9, p. 236–250, 2006.

RAMALHO, C. C.; CARDOSO, F. D. S. A trajetória das diretrizes curriculares nacionais do curso de Educação Física. **Revista Práxis**, v. 3, 2020.

REIMAN, J. **Propósito**: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

RHODEN, I. *et al.* Qualidades subjetivas do trabalho do artesão: um estudo sob a perspectiva das experiências de ócio. **Psicologia em Revista**, v. 23, n. 1, p. 471–487, 2017.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade básica**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

RIES, E. **O estilo startup**. Como as empresas modernas usam o empreendedorismo para transformar e crescer. Rio de Janeiro: Leya, 2019.

RODRIGUES, F. **Na dúvida, não empreenda!** Ribeirão Preto: Migalhas, 2019.

RODRIGUES JÚNIOR, J. C. Quero abrir um negócio! Por onde devo começar? Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/abrir-um-negocio/>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

RODRIGUES, M. B. F. Razão e sensibilidade: reflexões em torno do paradigma indiciário. **Dimensões** - Revista de História da Ufes, nº 17, p. 213-221, 2005.

ROSSETTIM, G. A. *et al.* **Desenvolvimento do plano de negócios e estudo da viabilidade econômica financeira para a abertura da empresa home fitness**. 109 f. TCC (Graduação em Administração), ESIC Business &Marketing School, Curitiba, 2016.

ROSSI, F.; HUNGER, D. A. C. F. Formação acadêmica em Educação Física e intervenção profissional em Academias de Ginástica. **Motriz**, Rio Claro, v.14 n.4, p.440-451, out./dez. 2008.

RUBIO, M. C. Relacionamento Interpessoal no Trabalho: Qual o Papel do Líder? **Blog IEEP**, 2019. Disponível em: <<https://www.ieepeducacao.com.br/relacionamento/>>. Acesso em: 28 jul. 2021.

SÁ, T. V. A ideia de trabalho artesanal no pensamento de Richard Sennett. In: JORGE, Vítor Oliveira (coord). **Modos de Fazer = Ways of Making**. Porto: Universidade do Porto. Faculdade de Letras. CITCEM – Centro de Investigação Transdisciplinar Cultura, Espaço e Memória, 2020. p. 525-537.

SANTANA, L. C. et al. Perfil dos gestores de academia fitness no Brasil: um estudo exploratório. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 1, p. 28–46, 2012.

SANTINI, F. O.; LÜBECK, R. M.; SAMPAIO, C. H. Promoção de desconto: seus efeitos na compra por impulso e nas intenções de recompra. **Gestão & Planejamento**, v. 15, p. 501–520, dez. 2014.

SANTOS, B. DE S. **A Gramática do Tempo** - para uma Nova Cultura Política. 3ª ed. [s.l.] Cortez, 2010. v. 4

SANTOS, C. M. Perfil da gestão de negócio do personal trainer em estúdios de Curitiba/PR. 99 f. TCC (Graduação em Educação Física), Departamento Acadêmico de Educação Física, Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2019a.

SANTOS, J. Gestão Operacional - 5 passos para aplicar no seu negócio. **Certificação ISO**, 2019b. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/gestao-operacional-5-passos-para-aplicar-no-seu-negocio-simplificando-a-gestao/>>

SANTOS, P. V. S.; PINHEIRO, F. A. O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 8, p. 3, 2017.

SAPIEZINSKAS, A. Como se constrói um artesão: negociações de significado e uma “cara nova” para as “coisas da vovó”. **Horizontes Antropológicos**, v. 18, p. 133–158, 2012.

SCHWARTZ, Y. A Experiência é Formadora? **Educação & Realidade**, v. 35, n. 1, 2010.

SCORSOLINI-COMIN, F. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **Psico**, v. 43, n. 3, p. 9, 13 set. 2012.

SEBRAE/RJ. Quais os problemas mais comuns ao iniciar um negócio? **Portal SEBRAE**, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-os-problemas-mais-comuns-ao-iniciar-um-negocio,9ac2312905e27510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 28 jul. 2021.

SENNETT, R. **O Artífice**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILVA, A. M.; BEDOYA, V. A. M. **Formación Profesional en Educación Física en América Latina: Encuentros, Diversidades y Desafios**. [s.l.] editora Paco, 2015.

SILVA, O. DA. **Personal trainer: domínio percebido sobre as competências profissionais**. 32 f. TCC, Artigo (Graduação em Educação Física), Curso de Educação Física, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2018.

SILVA, E. R. *et al.* Influência do Número de Séries na Hipotensão Pós-Exercício Resistido em Indivíduos Hipertensos Sedentários. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, v. 19, p. 3–10, 2015a.

SILVA, L. R. C. **Desafios da fidelização de clientes em academias de ginástica: uma revisão da literatura**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

SILVA, P. H. F. *et al.* A liderança na gestão com pessoas. **Anais Eletrônico**. IX EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica UniCesumar, n. 9, p. 4-8, 2015b.

SOUZA, D. A. **Efeito agudo do exercício resistido realizado em cadeia cinemática aberta e fechada sobre a pressão arterial em um indivíduo hipertenso.** 27 f. TCC, Artigo (Graduação em Educação Física), Curso de Educação Física, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2019.

SOUZA, A. DE O. B. DE. Feiticeiras, xamãs, o fio e os rastros: experiências com o paradigma indiciário. **Revista Sinais.** n. 15, 2014.

SOUZA, L. B. DE; KNORR, M. L. **Perfil e forças mentais dos gestores de academias da grande Florianópolis.** 14 f. TCC, Artigo (Graduação em Educação Física), Curso de Educação Física, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2017.

TABILE, A. F.; JACOMETO, M. C. D. Fatores influenciadores no processo de aprendizagem: um estudo de caso. **Rev. psicopedag.** [online]. vol. 34, n. 103, p. 75-86, 2017.

TINEM, N.; BORGES, L. Ginzburg e o paradigma indiciário. Simpósio Nacional de História, 22, 2003. João Pessoa. **Anais.** XXII Simpósio Nacional de História: História, Acontecimento e Narrativa. João Pessoa, 2003.

TOMAÉL, M. I. Redes de Conhecimento. **DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação, v. 9, p. 13, 2008.

TRIBESS, S.; VIRTUOSO, J. S. Prescrição de exercícios físicos para idosos. **Revista Saúde.com**, v. 1, p. 163–172, 2005.

UFLA. **Projeto pedagógico do curso de bacharelado em Educação Física da Universidade Federal De Lavras.** Minas Gerais: UFLA, 2010a.

UFLA. **Escritório do DEAN para estudos de graduação. Ementa da disciplina Organização, Mercado e Empreendedorismo.** Minas Gerais: UFLA, 2010b.

UFLA. **Escritório do DEAN para estudos de graduação. Ementa da disciplina Empreendedorismo- Universidade Federal De Lavras.** Minas Gerais: UFLA, 2015.

UFLA. **Escritório do DEAN para estudos de graduação. Ementa da disciplina comportamento humano nas organizações.** Minas Gerais: UFLA, 2018.

UFSCAR. **Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Educação Física.** São Carlos: UFSCAR, 2014.

UFTM. **Projeto Pedagógico Curso de Graduação em Educação Física - Bacharelado.** Minas Gerais: UFTM, 2018.

UFU. **Componentes curriculares obrigatórios da faculdade de Educação Física.** Minas Gerais: UFU, 2017.

UFV. **Programa Analítico de Disciplina - Administração Em Educação Física/Esportes**. Minas Gerais: UFV, 2020.

UGB/FERP. **Ementa da disciplina Gestão e Empreendedorismo na Educação Física**. Barra do Piraí: UGB/FERP, 2017.

UNESP. **Ementa da disciplina Gestão em Educação Física**. Rio Claro: UNESP, 2015.

UNIFESP. **Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Educação Física**. São Paulo: UNIFESP, 2019.

UNIFOA. **Projeto pedagógico do curso de graduação em Educação Física**. UNIFOA, 2021. Disponível em: <<https://sites.unifoa.edu.br/microsigadocumentos/PortariaReitoria/educa%C3%87%C3%83o%20f%C3%8Dsica%202021.pdf>>. Acesso em: 16 maio. 2022

UV. **Ementa da disciplina Administração e Economia Aplicada a Educação Física**. Vassouras: Universidade de Vassouras, 2019.

VALENTE, B. Missão, Visão, Valores e Objetivos Empresariais. Portal **Administradores.com**, 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/missao-visao-valores-e-objetivos-empresariais>>. Acesso em: 2 jul. 2021.

VICELLI, B.; TOLFO, C. Um estudo sobre valor utilizando o Business Model Canvas. **Revista Espacios**, v. 38, 2017.

VIEIRA, G. A. D. S. Ginástica localizada: a importância da atividade física. **Revista Científica Educ@ção**, v. 2, n. 3, p. 352–366, 2018.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. **Psicologia.pt**, 2009.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. 22ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

## APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO- TCLE

### LINK:

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSlkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAAA  
MAAObuW2hUOUZJWkFQVkhUVUY3WEtUMEW1ODI3UDc4Ri4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSlkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAAA<br/>MAAObuW2hUOUZJWkFQVkhUVUY3WEtUMEW1ODI3UDc4Ri4u)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE 2022

**CAAE: 40448220.0.0000.5237**

**Número do parecer consubstanciado do CEP: 4.433.547**

O(A) Sr(a) está sendo convidado(a) a participar da aplicação do produto educacional nesta conceituada Instituição de Ensino UniFOA. Trata-se da aplicação de uma Sequência Didática cuja temática se refere ao ensino da gestão em *studio* de atendimento personalizado; material oriundo dos resultados encontrados na pesquisa de campo para desenvolvimento da dissertação, cujo título é “**Gestão *fitness* em *studio* de atendimento personalizado: ensino e artesanias**”.

O objetivo do produto educacional é direcionar um conteúdo produzido a partir das experiências dos(as) gestores(as) *fitness* de Atendimento Personalizado aos(as) discentes do curso de Bacharelado em Educação Física que desejam empreender nesse setor.

A aplicação do produto será realizada pela pesquisadora Ana Paula Amaral de Oliveira Chaves, aluna do Mestrado Profissional em Ensino em Ciências da Saúde e do Meio Ambiente, sob a supervisão do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Marcelo Paraíso Alves.

### BENEFÍCIOS

Vídeos com dicas que tratam dos temas abordados nessa Sequência Didática, atividades avaliativas referentes a cada tópico, relatos gravados por gestores(as) *fitness* contando sua trajetória como profissional do setor de atendimento personalizado.

### CONFIDENCIALIDADE

Trata-se de uma pesquisa cujo nome do(a) participante será mantido em sigilo absoluto antes, durante e após a conclusão da referida pesquisa.

### USO DE IMAGEM

Sua participação consiste em autorizar o uso de sua imagem, nítida ou embaçada, de frente ou de costa, na forma de foto ou vídeo. A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da imagem – quando necessária – para mencionar na discussão dos resultados da pesquisa.

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem ou a qualquer outro.

Serão asseguradas a proteção da imagem e a não estigmatização dos(as) participantes da pesquisa, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou de aspectos econômico-financeiros (item II.2.i, Res 466/2012/CNS e Constituição Federal Brasileira de 1988, artigo 5º, incisos V, X e XXVIII).

### RISCOS DA PESQUISA

A participação na presente pesquisa envolverá um risco muito baixo a você, uma vez que participará respondendo perguntas pertinente a pesquisa ou assistindo as aulas e efetuando as atividades avaliativas ao final. Não haverá nenhum procedimento agressivo ou de maior risco (injeção, esforço físico, etc.) ou ingestão de quaisquer medicamentos ou mesmo com aparência similar.

Aos que irão participar da aplicação da Sequência Didática, ao final de sua aplicação, iremos disponibilizar um Questionário Avaliativo no *Microsoft Forms*, com a finalidade de avaliar a qualidade

do material produzido. Garantimos a privacidade ao responder as perguntas e o sigilo das respostas. Isto é, ninguém, além dos pesquisadores, tomará conhecimento das suas respostas. Assim, ao final, quando divulgarmos os resultados da pesquisa, o seu nome nunca irá aparecer na dissertação.

Confirmando ter conhecimento do conteúdo deste termo. A minha assinatura abaixo indica que concordo em participar desta pesquisa e por isso dou meu consentimento.

### **DÚVIDAS E RECLAMAÇÕES**

O Centro Universitário Volta Redonda – UniFOA por meio do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu – Mestrado, apresenta a Mestranda Ana Paula Amaral de Oliveira Chaves como pesquisadora tendo como seu orientador o Prof Dr. Marcelo Paraiso Alves.

- Pesquisadora: telefone 24 974047986 ou e-mail: [contatoepersonal@gmail.com](mailto:contatoepersonal@gmail.com)
- UniFOA: Avenida Paulo Erlei Alves Abrantes, 1325, Três Poços, Volta Redonda - RJ. Cep: 27240-560 Secretaria do PROMES (24) 3340-8400 - Ramal: 8374 8537 E-mail: [ana.oliveira@foa.org.br](mailto:ana.oliveira@foa.org.br)

**NOME COMPLETO:** \_\_\_\_\_

**CPF:** \_\_\_\_\_

**VOCE CONCORDA EM PARTICIPAR DA PESQUISA E POR ISSO DÁ SEU CONSENTIMENTO?**

( ) SIM

( ) NÃO

## APÊNDICE 2 – TERMO DE UTILIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E SOM



### TERMO DE UTILIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E SOM

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENSINO EM CIÊNCIAS DA SAÚDE E DO MEIO AMBIENTE**

#### PRODUTO RELACIONADO À PESQUISA DE DISSERTAÇÃO

Gestão *fitness* em *studio* atendimento personalizado: ensino e artesanias

**Parecer consubstanciado do CEP:** nº 4.433.547

**CAAE:** nº 40448220.0.0000.5237

**Orientador:** Prof. Dr. Marcelo Paraiso Alves

**Pesquisadora:** Ana Paula Amaral de Oliveira Chaves

Eu \_\_\_\_\_,  
portador (a) da cédula de Identidade nº \_\_\_\_\_, inscrito  
(a) no CPF sob nº \_\_\_\_\_, AUTORIZO o uso de minha  
imagem e som, nítida ou embaçada, de frente ou de costa, na forma de foto ou vídeo.

A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso de imagem e som acima mencionada em todo território nacional, para ser utilizada nas redes sociais, plataforma de vídeo ou material impresso.

Serão asseguradas a proteção da imagem e som e a não estigmatização do(a) participante, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou de aspectos econômico-financeiros (item II.2.i, Res 466/2012/CNS e Constituição Federal Brasileira de 1988, artigo 5º, incisos V, X e XXVIII).

Por esta ser a expressão da minha vontade declaro que autorizo o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem e som ou a qualquer outro.

Volta Redonda, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA  
De quem autoriza

\_\_\_\_\_  
Ana Paula Amaral de O. Chaves  
Pesquisadora



### APÊNDICE 3 – Roteiro da Entrevista- GESTOR(A) *FITNESS*

1. Dados de identificação
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Graduado(a) em Licenciatura em Educação Física</li> <li>b. Especialização</li> <li>c. Mestrado/ Doutorado</li> <li>d. Outros</li> </ul>
2. Sobre administrar seu próprio negócio, fale o que pensa sobre isso
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Eu sempre quis ter meu próprio negócio</li> <li>b. Fui despertado(a) para abrir meu próprio negócio ao longo do curso</li> <li>c. Nunca pensei em ter meu próprio negócio, mas estou feliz com isso</li> <li>d. Nunca pensei em ter meu próprio negócio. A vida me conduziu assim</li> <li>e. Outros</li> </ul>
3. Há quanto tempo você atua no mercado fitness <b>como Gestor?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menos de 1 ano</li> <li>b. De 1 a 5 anos</li> <li>c. De 5 a 10 anos</li> <li>d. Mais de 10 anos</li> <li>e. Faço os dois: dou aula e administro o negócio</li> <li>f. Outros</li> </ul>
4. Desde que assumiu o negócio, você se capacitou em algum curso direcionado a gestão?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sim: qual? Por quê?</li> <li>b. Não: por quê?</li> </ul>
5. O conhecimento adquirido ao longo do curso de Bacharel em Educação Física foi suficiente para dar sustentação as decisões tomadas em sua atuação como gestor(a)?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sim</li> <li>b. Não</li> </ul> <p>Fale um pouco sobre isso</p>
6. Quais foram suas principais dificuldades no início da empresa ou de sua experiência como gestor(a)?
7. Quais estão sendo suas principais dificuldades na gestão de rotina?
8. Sobre a relevância de assuntos relativos à gestão fitness, algum tema, na sua visão, é importante e caberia entrar em algum conteúdo disciplinar? Justifique sua resposta.

**APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO AVALIATIVO DO PRODUTO DE ENSINO****QUESTIONÁRIO AVALIATIVO DO PRODUTO DE ENSINO**Elaborado no *Microsoft Forms***Link:**

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSlkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAA  
AAMAAObuW2hUM0IOSzU0TIk5UkhTN1dLM1pDUVFJQ0JMMS4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSlkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAA<br/>AAMAAObuW2hUM0IOSzU0TIk5UkhTN1dLM1pDUVFJQ0JMMS4u)

- 1.Nome Completo
- 2.Deseja abrir seu próprio negócio no setor *fitness*? Explique.
- 3.Quais aspectos relativos a esse tema (*Gestão Fitness*) você considera mais relevante? Por que?
- 4.O que você pensa sobre o(a) profissional de Educação Física atuando no contexto de gestão?
- 5.Sobre o tema apresentado, *Gestão Fitness* em Studio de Atendimento Personalizado; a linguagem foi adequada ao público alvo?
- 6.O produto de ensino esclarece dúvidas sobre o tema abordado?
- 7.Na sua percepção, o material contribui para sua futura prática profissional?
- 8.Sobre a relevância do produto. O material desperta interesse em se aprofundar mais no tema?
- 9.Sobre o aprendizado do tema proposto, comente como foi sua experiência do contato com este produto de ensino.

## APÊNDICE 5 – CARTA DE ANUÊNCIA- UNIFOA



### CARTA DE ANUÊNCIA-UNIFOA

Na qualidade de orientador da mestrandia Ana Paula Amaral de Oliveira Chaves, venho, por meio desta carta, solicitar autorização para a realização da aplicação do produto educacional nesta conceituada Instituição de Ensino UniFOA. Trata-se da aplicação de uma sequência de videoaulas cuja temática se refere à gestão em *studio* de atendimento personalizado; material oriundo dos resultados encontrados na pesquisa, cujo título é "**Gestão fitness de atendimento personalizado: ensino e artesanias**".

A aplicação do produto será realizada sob minha responsabilidade, e apresenta o parecer consubstanciado do CEP de nº 40448220.0.0000.5237, autorizando o referido trabalho. Ao final da prática pedagógica, será aplicado aos discentes um **Questionário Avaliativo** como forma de mensurar a qualidade do material apresentado. Este produto será direcionado aos alunos da disciplina de *Personal Training* ministrado pelo professor Cássio Martins, docente do curso de Bacharelado em Educação Física.

Atenciosamente,

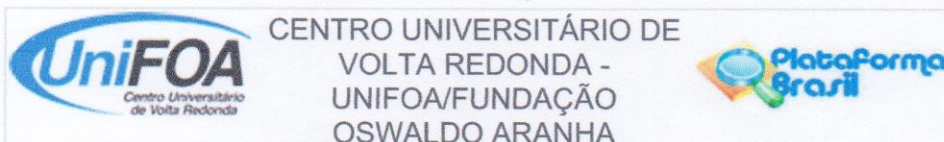
Prof. Dr. Marcelo Paraíso Alves  
Orientador

Ana Paula Amaral de Oliveira Chaves  
Pesquisadora

De acordo em 18/08/2021

Prof. Sívio Henrique Vilela  
Coordenador dos Cursos  
de Educação Física  
UniFOA  
CREF.030171-G/RJ

(Nome, cargo / carimbo)

**ANEXO 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DA EMENDA**

**Título da Pesquisa:** GESTÃO FITNESS DE ATENDIMENTO PERSONALIZADO: ENSINO E ARTESANIAS

**Pesquisador:** ANA PAULA AMARAL DE OLIVEIRA CHAVES

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 40448220.0.0000.5237

**Instituição Proponente:** FUNDACAO OSWALDO ARANHA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 5.389.541

**Apresentação do Projeto:**

Trata-se de uma pesquisa que visa analisar a matriz curricular dos cursos de Bacharelado em Educação Física constituídas por Universidades Públicas e Privadas, que oferecem curso presencial de Bacharelado em Educação Física, no Estado do Rio de Janeiro. Além da realização de entrevista semiestruturada com os principais gestores fitness de atendimento personalizado da cidade de Volta Redonda. Os dados produzidos a partir dessas ações, subsidiarão o desenvolvimento de um Produto Educacional contribuindo com a formação inicial do profissional de Educação Física que deseja ingressar neste setor, com ênfase na gestão Fitness, como forma de orientar os profissionais que pretendem seguir por este caminho.

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

Produzir um Produto Educacional que contenha um saber credível a partir das experiências do Gestor Fitness de Atendimento Personalizado, direcionado à formação inicial dos discentes do curso de Bacharel em Educação Física que desejam empreender neste setor.

**Objetivo Secundário:**

- a) Identificar saberes oriundos da experiência dos profissionais que atuam com gestão nos principais Studios de Personal Training da cidade de Volta Redonda;
- b) Elaborar um material didático que contribua, a partir das experiências dos gestores

**Endereço:** Avenida Paulo Erlei Alves Abrantes, nº 1325  
**Bairro:** Prédio 03, Sala 05 - Bairro Três Poços      **CEP:** 27.240-560  
**UF:** RJ      **Município:** VOLTA REDONDA  
**Telefone:** (24)3340-8400      **Fax:** (24)3340-8404      **E-mail:** cep@foa.org.br



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE  
VOLTA REDONDA -  
UNIFOA/FUNDAÇÃO  
OSWALDO ARANHA



Continuação do Parecer: 5.389.541

investigados, com a formação inicial dos(as) estudantes do curso de bacharelado em Educação Física para atuar na gestão de Studios de Personal Training.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

Da parte dos Gestores Fitness de Atendimento Personalizado: De constrangimento quanto a perguntas relativas a questões que o entrevistado entender que se trata de invasão de privacidade, como, nível de satisfação profissional, financeiro, informações a respeito dos clientes.

**Benefícios:**

Os resultados obtidos neste trabalho poderão ser utilizados tanto para suporte didático aos alunos do curso de Bacharelado em Educação Física como para educação continuada aos profissionais cujo interesse seja empreender no Setor Fitness de Atendimento Personalizado. Os Gestores Fitness envolvidos no processo de pesquisa terão acesso a um material didático, desenvolvido a partir das experiências relatadas por estes profissionais que atuam no setor, com a finalidade de viabilizar decisões assertivas sobre a temática.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Vide campo CONCLUSÕES / PENDÊNCIAS.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Vide campo CONCLUSÕES / PENDÊNCIAS.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Ajuste realizado conforme orientação deste comitê.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_1912935_E1.pdf	11/04/2022 11:34:39		Aceito
Outros	USO_IMAGEM_SOM.docx	11/04/2022 11:33:05	ANA PAULA AMARAL DE OLIVEIRA CHAVES	Aceito
Outros	USO_DE_IMAGEM.pdf	15/03/2022	ANA PAULA	Aceito

**Endereço:** Avenida Paulo Erlei Alves Abrantes, nº 1325  
**Bairro:** Prédio 03, Sala 05 - Bairro Três Poços **CEP:** 27.240-560  
**UF:** RJ **Município:** VOLTA REDONDA  
**Telefone:** (24)3340-8400 **Fax:** (24)3340-8404 **E-mail:** cep@foa.org.br





CENTRO UNIVERSITÁRIO DE  
VOLTA REDONDA -  
UNIFOA/FUNDAÇÃO  
OSWALDO ARANHA



Continuação do Parecer: 5.389.541

Outros	USO_DE_IMAGEM.pdf	15:08:38	AMARAL DE OLIVEIRA CHAVES	Aceito
Outros	CARTA_CIENCIA.pdf	26/11/2020 20:57:46	ANA PAULA AMARAL DE OLIVEIRA CHAVES	Aceito
Folha de Rosto	FOLHAROSTO.pdf	26/11/2020 20:47:57	ANA PAULA AMARAL DE OLIVEIRA CHAVES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	26/11/2020 20:47:02	ANA PAULA AMARAL DE OLIVEIRA CHAVES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	26/11/2020 20:44:56	ANA PAULA AMARAL DE OLIVEIRA CHAVES	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	26/11/2020 20:41:11	ANA PAULA AMARAL DE OLIVEIRA CHAVES	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

VOLTA REDONDA, 05 de Maio de 2022

Assinado por:

Walter Luiz Moraes Sampaio da Fonseca  
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Paulo Ertel Alves Abrantes, nº 1325  
Bairro: Prédio 03, Sala 05 - Bairro Três Poços CEP: 27.240-560  
UF: RJ Município: VOLTA REDONDA  
Telefone: (24)3340-8400 Fax: (24)3340-8404 E-mail: cep@foa.org.br

## ANEXO 2 – SUBMISSÃO 1º ARTIGO

The screenshot shows the submission dashboard for article 80731, titled "AMARAL DE OLIVEIRA CHAVES et al. / Formação profissional em educação física e gestão fitness: Biblioteca da Submissão". The interface includes a sidebar with the journal logo and a main content area with tabs for "Fluxo de Trabalho" and "Publicação". Under "Publicação", there are sub-tabs for "Submissão", "Avaliação", "Edição de Texto", and "Editoração". The "Arquivos da Submissão" section lists a document: "294980-1 | anaepersonal, ARTIGO GESTAO FITNESS\_MATRIZ CURRICULAR\_FINAL.docx" dated "abril 16, 2021". Below this is a "Discussão da pré-avaliação" section with a table header: "Nome", "De", "Última resposta", "Respostas", and "Fechado". The table currently shows "Nenhum item".

80731 / AMARAL DE OLIVEIRA CHAVES et al. / Formação profissional em educação física e gestão fitness: [Biblioteca da Submissão](#)

Fluxo de Trabalho **Publicação**

Submissão **Avaliação** Edição de Texto Editoração

**Arquivos da Submissão** [Buscar](#)

294980-1	anaepersonal, ARTIGO GESTAO FITNESS_MATRIZ CURRICULAR_FINAL.docx	abril 16, 2021	Texto do Artigo
----------	--	----------------	-----------------

[Baixar Todos os Arquivos](#)

**Discussão da pré-avaliação** [Adicionar comentários](#)

Nome	De	Última resposta	Respostas	Fechado
Nenhum item				

## ANEXO 3 – SUBMISSÃO 2º ARTIGO

The screenshot shows a web browser window displaying the submission management interface for the journal 'Revista de Ciências da Educação'. The page title is 'Submissões' and the URL is 'revista.unisal.br/ojs/index.php/educacao/submissions'. The interface includes a search bar, a 'Nova Submissão' button, and a list of submitted articles. One article is listed with the ID 941, author 'ANA PAULA CHAVES, Marcelo Paraiso Alves', and a title starting with 'Gestão fitness em studio de atendimento personalizado a partir da experiência do ge...'. A 'Submissão' button is visible next to the article entry. The page footer indicates the platform and workflow are by OJS / PKP. The Windows taskbar at the bottom shows the system clock as 16:57 on 16/06/2022.

Revista de Ciências da Educação

Submissões

Fila Arquivos

Minhas Submissões Designadas

941 ANA PAULA CHAVES, Marcelo Paraiso Alves  
Gestão fitness em studio de atendimento personalizado a partir da experiência do ge...

Submissão

1 de 1 submissões

Platform & workflow by OJS / PKP