

RONALDO MARGALHO CARVALHO

**A GESTÃO DE ACADEMIAS DE ATIVIDADES DO BAIRRO DA
PEDREIRA EM BELÉM-PARÁ-BRASIL**

Orientador: Professor Doutor Ricardo Figueiredo Pinto,

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2017

RONALDO MARGALHO CARVALHO

**A GESTÃO DE ACADEMIAS DE ATIVIDADES DO BAIRRO DA
PEDREIRA EM BELÉM-PARÁ-BRASIL**

Dissertação defendida em provas públicas, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 25 de Maio de 2017, perante o júri, nomeado pelo Despacho Reitoral nº170/2017 de 11 de Maio, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Professor Doutor Mário Fernando Carrilho Negas

Orientador: Professor Doutor Ricardo Figueiredo Pinto

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2017

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como é feita a gestão das academias de atividades físicas de Belém. E como objetivos específicos verificar de que forma ocorre a gestão das academias de atividades físicas no bairro da Pedreira, todas registradas no Conselho Regional de Educação Física – CREF 18; quantificar o número de clientes e de academias de atividades físicas de Belém nestes bairros. O estudo foi do tipo exploratório e descritivo e teve como população o universo dos gestores das academias de ginástica registradas no CREF 18 localizadas nos bairros da Pedreira. Resultados: Como resultados, entendemos por destacar, que 77% das academias funcionam dentro de um período entre 3 e 5 anos; quanto ao número de funcionários, pode-se destacar o fato das academias possuírem até 5 funcionários e outras com mais de 30 funcionários, todas indicando 20%; 37% das academias atendem uma média de 200 a 300 clientes; sobre a equipe multiprofissional o destaque foi que 80% das academias não possuem nutricionistas; na arguição sobre a função de gestor, 67% dos gestores possuem o conceito de ser gestor é administrar e 64% dos gestores estão na função de coordenar. Desta forma, é sobremodo relevante assinalar, que estes gestores ainda necessitam aprimorar não apenas as competências de um gestor mais também conhecer as práticas gerenciais.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze how the management of physical activity academies in Belém is carried out. Specific objectives are to verify how the management of physical activity academies in the neighborhood of Pedreira occurs, all registered in the Regional Council of Physical Education - CREF 18; Quantify the number of clients and physical activity academies of Belém in these neighborhoods. The study was of the exploratory and descriptive type and had as population the universe of gymnastics managers registered in CREF 18 located in the neighborhoods of Pedreira. Results: As a result, we understand that 77% of the academies operate within a period of between 3 and 5 years; As for the number of employees, it is possible to emphasize the fact that the academies have up to 5 employees and others with more than 30 employees, all indicating 20%; 37% of academies serve an average of 200 to 300 clients; About the multiprofessional team the highlight was that 80% of the academies do not have nutritionists; In the argument about the role of manager, 67% of managers have the concept of being a manager is to manage and 64% of managers are in the function of coordinating. In this way, it is important to point out that these managers still need to improve not only the skills of a manager but also to know the managerial practices.

INDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	9
INTRODUÇÃO	10
OBJETIVOS	10
CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
1.1.REFERENCIAL TEÓRICO	12
1.2. MOTIVAÇÃO NA GESTAO	20
1.3. TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	23
1.4.GESTÃO DE PESSOAS:	24
1.4.1 As Principais Tarefas relacionadas à Gestão De Pessoas	28
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	42
2.1. METODOLOGIA.....	42
CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS DADOS	45
3.1. ANÁLISE DOS DADOS.....	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
APÊNDICES	63
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura	01	-	Funções	da
empresa.....				24
Figura	02	-	Hierarquia	das
Necessidades.....				25
Figura 03 - Ciclo Motivacional.....				
29				
Figura	04	-	Mapa	dos
Belém.....			bairros	de
				52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Há quanto tempo a academia está em funcionamento.....	50
Gráfico 02: Quantos profissionais atuam na academia.....	51
Gráfico 03: Qual a quantidade de alunos que frequentam a academia atualmente.....	51
Gráfico 04: Qual o quantitativo de profissionais.....	52
Gráfico 05: Na sua opinião, o que é gestão.....	56
Gráfico 06: Na sua opinião, quais são as funções básicas de um gestor.....	57
Gráfico 07: Na sua visão, que tipo de gestão é desenvolvida na academia.....	58
Gráfico 08: Na sua opinião, quais são as principais dificuldades para desempenhar sua função como gestor.....	59
Gráfico 09: Na sua opinião, quais são suas principais necessidades para melhor desempenhar sua função como gestor.....	61
Gráfico 10: Na sua opinião, como gestor, em relação aos profissionais que trabalham na academia, quais são os que você tem mais dificuldade para lidar.....	62

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

A gestão possui um papel fundamental, que é obter e envolver os objetivos, em outras palavras, a missão constituída, e projetar em atividade empresarial, através de atividades determinadas como controle, direção, organização, e planejamento.

A importância em se estudar sobre gestão de academias, se dar em decorrência de hoje vivermos em um cenário competitivo. Em outros tempos, as organizações abriam uma enorme vantagem no mercado, atualmente as grandes organizações estão se adaptando para competir com as pequenas empresas, pois, até mesmo estas, estão focando em uma atividade de qualidade, com um excelente serviço e um preço acessíveis, e isto não é diferente das academias.

Meu interesse surgiu a parti de minhas vivencias realizadas nos espaços da academia no período da universidade, pois sempre observava que estas não tinham um perfil tão semelhante.

A pesquisa ficou organizada em gestão e modelos de organizações, nessa ocasião vamos apresentar um panorama sobre estes, em seguida será tratado de um tema delicado que é a motivação, vamos falar sobre os tipos de organizações, e vamos pontuar sobre gestão com pessoas e principais tarefas realizadas, é interessante este roteiro em razão de todos esses assuntos serem a estrutura do funcionamento de uma academia.

OBJETIVOS

Objetivo geral

Analisar como é feita a gestão das academias de atividades físicas de Belém.

Objetivo específico

Verificar de que forma ocorre a gestão das academias de atividades físicas nos bairro da Pedreira, todas registradas no Conselho Regional de Educação Física – CREF 18;

Quantificar o número de clientes e de academias de atividades físicas de Belém nestes bairros.

CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO

1.1.REFERENCIAL TEÓRICO

1.1.1.Capítulo Gestão e Modelos os modelos de Organizações

A Gestão pública envolve o processo de decisão, que tem por objetivo, controlar as ações de pessoas ou de grupos de pessoas responsáveis por atividades, que lhe são atribuídas. Adicionalmente, pode-se dizer que a gestão de uma organização acontece com a definição das estratégias e metas a serem alcançadas, o desenvolvimento das pessoas da organização, a medição de desempenho e serviços da instituição.

O papel principal do Estado é garantir a satisfação das necessidades coletivas, entretanto os gestores públicos devem agir conforme os preceitos da administração pública.

O papel da avaliação surge como forma de garantir que os objetivos da administração pública sejam cumpridos, dando maior transparência na aplicação dos recursos, procurando, no decorrer da gestão, atuar preventivamente na detecção e correção de irregularidades (souza e damascena, 2007, p.1).

Atualmente tem-se observado que a sociedade está passando por transformações sociais e econômicas de forma cada vez mais intensa. É nesse contexto que se fundamenta a necessidade de se transformar as instituições públicas em sistemas eficazes que, suportados por uma visão de futuro, com uma filosofia plena de valores e uma clara definição de seu propósito que permitam encontrar resposta satisfatória. Segundo Osborne e Gaebler, (2011), as organizações públicas apresentam características particulares que as diferem do setor privado visto que a missão fundamental do governo é —fazer o bem, e não —fazer dinheiro (OSBORNE E GAEBLER, 2011, p. 19). Os empresários são motivados pela busca do lucro, as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas, as empresas recebem dos clientes a maior parte dos recursos, os governos são custeados pelos contribuintes. A gestão pública é considerada um dos maiores entraves enfrentados pelo gerenciamento dos programas, tem sido a forma como está sendo gerenciado e por quem está gerenciando.

1.1.2. Contextualização Histórica

Para entendermos o que é Gestão pública, é necessário fazer a reconstituição da história do Estado, da organização governamental e da administração pública que se constituíram desde que a empresa da colonização no Brasil aportou no início do século XVII,

e essa reconstituição passa não só pelo reconhecimento dos fatos, processos, atores e estruturas, mais também pelo resgate das narrativas, torna-se importante analisar a sistematização histórica que, ao valorizaram ou negligenciaram determinados aspectos da realidade. Até a década de 30 a administração pública no país era percebida como parte da ciência jurídica, fato mais evidente no Brasil, devido à rigidez político-institucional que legamos da cultura ibérica, se fazia valer através do excessivo formalismo que potencializava este aspecto vinculante entre as duas áreas. De acordo com o controle do taylorismo começa a se desvencilhar o direito romano, enquanto teoria.

O novo campo tinha como princípios: Divisão do trabalho e especialização; Homogeneidade; Hierarquia e autoridades; Unidade de comando; Accountability; Expansão do controle; Staff Principle.

As funções dos administradores públicos seriam: Planejar, Organizar, Controlar, Assessorar, Dirigir, Orçar e Relatar. Um dos ícones desta —correntel no Brasil foi o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público). O órgão foi necessário já que as funções do estado se ampliaram significativamente de forma que surgisse a necessidade de estudá-lo a fim de criar alternativas na busca da solução dos problemas sociais e econômicos. Este tempo de Administração Pública como ciência Administrativa estaria pautada em três momentos distintos: Estado Administrativo (1930-1945); Estado para o desenvolvimento (1946-1964); Estado Intervencionista (1965-1979)

As reformas clássicas na explanação continuaram por muito tempo, iniciou-se o Behaviorismo que iria cooperar para o nascimento da Administração Pública neoclássica, no qual continha subsídios de funcionalismo estrutural, comportamentalismo e sistemas teóricos, mas esta é apenas uma continuação da linha clássica, da administração como ciência administrativa.

O Estado para o Desenvolvimento como nova corrente surge a partir do interesse dos países ricos em criar condições para investimento nos países pobres. Nasce então as escolas de governo e de administração pública financiadas pelos estrangeiros ou com mão de obra dos países com maior poderio econômico.

Com a criação das escolas de governo o número de técnicos preparados para área pública aumentou e também o número de publicações, havia ainda um governo centralizado e desenvolvimentista num contexto em que ainda deveria o Estado prover o bem-estar econômico e social.

O Decreto-Lei de 1967 determinava uma reforma administrativa descentralizadora. No entanto, após descentralizar e desconcentrar o governo perdeu suas políticas em meio à burocracia fortalecida pela reforma que atribuía maiores poderes. O governo tenta reconcentrar as decisões, planejamento e às vezes execução, subvertendo desse modo a reforma administrativa.

A crise do petróleo em 1973 causou a disparada de preços em muitos países. Além desta crise, mais uma agravou o quadro: a fiscal, em virtude desta ampliação descontrolada dos estados pós-1930. Os governos mostram-se incompetentes durante décadas à frente na lida com esta inflação e este déficit crescente, fato que colocou em cheque esta tese de que o estado deve de certa forma, gerir a sociedade e o mercado.

O fervor da sociedade frente aos desgovernos consecutivos dos governos manifestou-se através de um grande aferro a burocracia e manifestações sociais já no final da década de 1960 em alguns países. Nesse sentido Krull 2010, apud Ribeiro, et al, 2013. p.3 afirma que nesta época, o aparato administrativo colonial possuía característica predominantemente patrimonialista, em que o governante é um senhor que tudo pode e o Estado é como se fosse a sua propriedade particular. Surgem como subterfúgio para os teóricos de moldes errantes anteriores e para os políticos em seus embasamentos de discursos o exemplar da Administração Pública como Ciência Política. A partir desta ocasião a Administração Pública, enquanto campo de ciência, é entendida como mais orgânica, cujas consequências das ações podem ser de difícil presciência, então estes atos devem ser fruto de debate maior com a sociedade. No entanto nas escolas de Administração Pública existia uma variedade grande de afetos teóricos, algumas ainda formavam Administração Pública clássica, outras neoclássica, outras poucas já vanguardada a escola política, outras começavam a adentrar a conjectura da Escola Pública.

Alguns especialistas afirmam que todo o período capitalista só conheceu duas reformas administrativas que devem ser mencionadas como reforma estruturante que foi: a primeira com a implantação da administração pública burocrática, em substituição à administração pública paternalista, que ocorreu no século passado nos países europeus, na primeira década deste século nos Estados Unidos, e nos anos 30 no Brasil. E a segunda, a implantação da administração pública gerencial, que tem seus primeiros precedentes comparados ainda nos anos 60, mas que, de fato, só começou a ser implantada nos anos 80 no

Reino Unido, na Nova Zelândia e na Austrália, e nos anos 90 nos Estados Unidos, a partir de quando o tema ganhou dimensões mais amplas pela adesão do grande público.

Independentemente de sua abrangência, cada uma dessas reformas gerou impactos nas estruturas administrativas e institucionais do aparelho do Estado e, talvez por essa razão, para a maioria dos autores brasileiros discutem o tema da formação da administração pública como máquina de ação do governo, resgatar esta história significa, em geral, associa-la aos episódios de reforma que ocorreram no país.

Evidencia que nos últimos anos a administração pública vem perpassando por significativas mudanças de paradigmas, gerando diferentes teorias administrativas como aquelas denominadas de velha administração de Velha administração pública e Novo Negócio Público. Estas mudanças são acompanhadas pela busca de um modelo de gestão pública que consiga conciliar as questões como custos e satisfação dos usuários, proporcionando um equilíbrio entre ambas e permitindo que o serviço público atinja seus objetivos (Keinert, 2007, p 56).

1.1.3. Teorias da Gestão

Durante a década de 1980, a organização e administração dos serviços públicos foram alvo de constantes pressões por mudanças advindas de altos escalões governamentais. Dessa forma as organizações públicas teriam que ser modificadas de padrões arcaicos para modelos sofisticados de acordo com a época, o que provou que as empresas públicas teriam se enquadrado em processo adequado, probidade, responsabilidade por idade e igualdade de tratamento. Sendo assim Castro e Gomes, 2010 apud KIMBERLY, 1993.

Segundo Robbins, (2007, p. 356 – 366), as organizações são reconhecidas das seguintes formas:

1 – Estrutura simples – possui baixo grau de departamentalização, autoridade centralizada numa pessoa, grande amplitude de controle, pouca formalização. Possui dois ou três níveis verticais. É ágil e flexível e torna clara as responsabilidades.

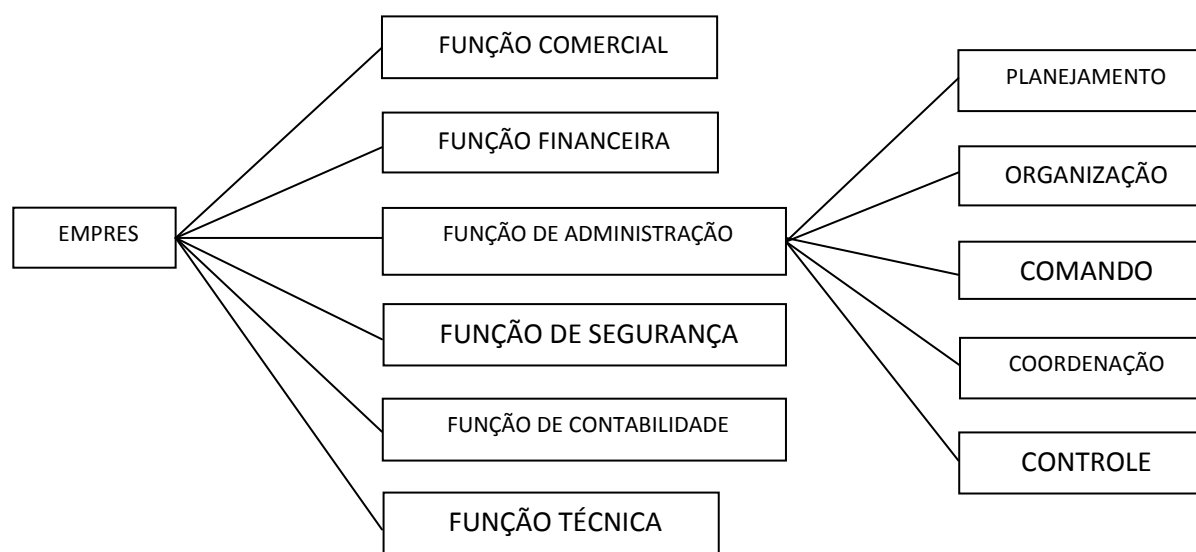
2 – A Burocrática – seguem um sistema funcional padronizado com tarefas operacionais rotineiras com mecanismos de controle. São muito eficientes. Exige as especializações no trabalho e isso pode gerar conflito.

3 – A matricial – os funcionários dessas organizações tem dois chefes – o gerente do departamento funcional e o gerente do departamento do produto. Facilita a alocação eficiente do especialista. Pode-se encontrar esse modelo nas agências de propaganda, hospitais, universidades.

Já no final do século XIX surgiram as Teorias das Organizações, com expansão e diversificações no século XX. As Teorias das Organizações assim estão classificadas:

- 1- Teoria Clássica
- 2- Teorias Comportamentalistas
- 3- Teorias Pragmáticas

1 – Teoria Clássica – Organização da administração científica na qual Frederich Winslow TAYLOR é considerado o pai. Ele enfatizou em sua teoria o estudo do tempo e movimento, a busca da eficiência. Henry FAYOL sistematizou, divulgou as idéias e deu relevância a função administrativa como a mais importante delas:



(FUNÇÕES DA EMPRESA, SEGUNDO FAYOL. APUD. MAXIMIANO, 2006, P. 72)

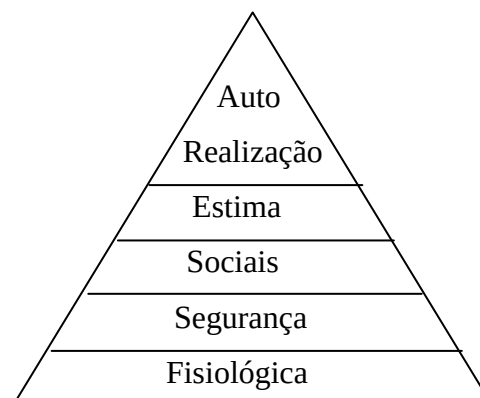
Quem muito contribuiu para a teoria da organização foi Max **Weber** com o tipo ideal de burocracia. Segundo Weber nesse tipo de organização as pessoas não são vassalas umas das outras. Elas recebem cargos, as funções anexas ao cargo tem que ser executadas e obedecidas; portanto a autoridade (cargo) não vai satisfazer os caprichos arbitrários de um dirigente, mas exercer formalmente o cumprimento das leis. A ela é repassada a responsabilidade e a obediência.

“No tipo racional há também a completa ausência de apreciação do cargo pelo ocupante. Onde existem direitos ao cargo – como no caso dos juízes e, atualmente no de uma crescente proporção de funcionários e mesmo trabalhadores – eles não servem ao propósito de apropriação por parte do funcionário, mas ao de garantir o caráter puramente objetivo e independente da conduta do cargo, de modo a ser orientada pelas normas pertinentes.” (Traduzido de the Essentials of Bureaucratic Organization: p. 18-27)

Organizações para WEBER apresentam três características: “formalidade, impessoalidade e profissionalismo.” (WEBER, apud, MAXIMIANO, 2006. p. 100). O maior enfoque da teoria clássica é a otimização do tempo para maior e melhor produção.

2 – Teorias Comportamentalistas – Surgiram nos anos 30 e um dos grandes teóricos foi Elton MAYO que nos seus experimentos chegou a conclusão de que a produtividade tinha mais a ver com o espírito de grupo que com as relações de chefias e a liderança e motivação dos indivíduos eram as variáveis que melhores aplicavam os resultados de sua experiência. Os teóricos comportamentais e behaviouristas em destaque foram MASLOW e MCGREGOR. MASLOW defende que cada pessoa pode ser motivada quando suas necessidades são supridas e elencou cinco necessidades básicas conforme mostra a pirâmide:

Necessidade de: HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW
(HUNTER, 2004. P. 205)



Abraham MASLOW diz que em cada ser humano existe essa hierarquia de necessidades:

1. FISIOLÓGICAS – inclui fome, sede, abrigo, sexo, necessidades do corpo.
2. SEGURANÇA – proteção contra os danos físicos e emocionais.
3. SOCIAL – inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. ESTIMA – inclui fatores internos de estima, respeito próprio, status, reconhecimento, realização e autonomia, atenção.
5. Auto-realização – torna-se aquilo que é capaz de ser, crescimento, alcance de seu próprio potencial e auto-desenvolvimento.

Douglas MCGREGOR ao observar as organizações e ver como os executivos tratavam seus funcionários chegou a conclusão de que eles tinham duas visões sobre o ser humano e daí moldava o seu comportamento em relação ao tratamento com ela. Uma negativa e outra positiva e as chamou de teoria x e teoria y.

Teoria X	Teoria Y
1 – Os funcionários não gostam de trabalhar.	1 – Os funcionários acham o trabalho algo tão natural como se divertir ou descansar.
2 – Os funcionários precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.	2 – As pessoas demonstraram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos
3 – Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientações formais.	3 – A pessoa mediana é capaz de aprender, aceitar ou até buscar a responsabilidade.
4 – Colocam segurança acima de todos os fatores e mostram pouca ambição.	4 – Capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio dos que estão em posições hierárquicas superiores.

(Mcgregor, apud ROBBINS, 2005. p. 134)

A teoria comportamentalista tem o seu enfoque na pessoa como ponto de partida e de chegada na organização e levanta a perspectiva da organização como um sistema social inter-relacionado. “Para quem adota a perspectiva comportamental, o importante em uma organização é o sistema social. Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes.” (MAXIMIANO, 2006 p. 208)

Outra grande contribuição dada a teoria das organização é o de HERZBERG que segue similares às de MASLOW.

Descreve a teoria de dois fatores ou de motivação – higiene.

Abaixo apresenta-se os seis principais fatores que causam insatisfação e os seis que causam satisfação, listados em ordem de maior para menor importância.

Fatores motivacionais ou intrínsecos	Fatores extrínsecos ou higiênicos
-Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa. -Sentido de realização de algo importante. -Exercício de responsabilidade. -Possibilidade de crescimento. -Orgulho e sentimento de prestígio decorrente da profissão. -Reconhecimento pelo trabalho feito.	-Estilo de supervisão do chefe. -Relações pessoais com os colegas. -Salário. -Políticas de administração pessoal. -Considerações físicas de segurança do trabalho.

HERZBERG – TEORIA DOS DOIS FATORES,apud
MAXIMIANO, 2006. p. 268

3 – Teorias Pragmáticas – baseia-se predominantemente nas regras práticas de gestão com uma vasta literatura e teorias. FIEDLER iniciou o debate sobre a idéia da liderança situacional – contingencial e escreveu que as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em termos de três características. Elas permitem avaliar o grau de favorabilidade da situação.

- 1 – Relação entre o líder e os seguidores (funcionários, equipe)
- 2 – O grau de estruturação das tarefas (definidas, organizadas – favoráveis) desorganizadas, imprevisíveis – desfavoráveis)
- 3 – O poder da posição – se o líder puder promover e remover qualquer integrante da equipe e se seu título indicar importância e autoridade é porque a sua posição tem poder. (MAXIMIANO. 2006. p. 292-293).

Na década de 60 a teoria contingencial abrange o debate nas organizações contrapondo as características dominantes e deterministas das anteriores e ressaltando que o bom desempenho da liderança nas organizações depende das situações do ambiente e de diversos fatores WOODWARD defende que as organizações precisam adaptar o tipo de tecnologia as suas reais necessidades para torná-las mais produtivas e que um modelo formal de organização pode servir para uma organização e não para outro tipo. Vários autores destacam-se nesse cenário como VROOM, MILES, LAWLER, PORTER.

1.2. MOTIVAÇÃO NA GESTÃO

Segundo CHIAVENATO (1999), estar satisfeito é estar em equilíbrio. Para se obter um nível de equilíbrio psicológico, todo indivíduo passa pelo *ciclo motivacional*, conforme demonstrado na figura 3. Ou seja, o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade.

A necessidade provoca um estado de tensão, conduzindo a um comportamento ou ação capaz de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade. Para o autor quando o comportamento ou ação do indivíduo encontra uma barreira, esta gera frustração, que por sua vez reflete em: desorganização do comportamento; agressividade; reações emocionais; alienação e apatia.

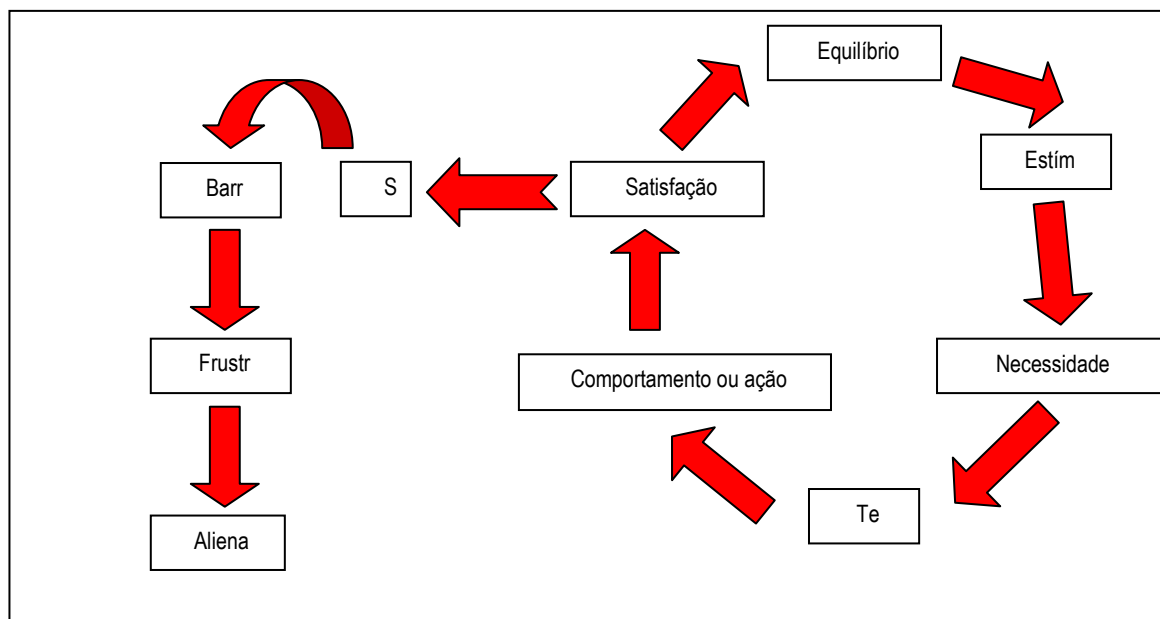


Figura 3: O Ciclo Motivacional

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (1999)

Se o indivíduo estiver constantemente frustrado, ele repassa para a sociedade toda essa arrogância, afetando com isto a imagem da instituição.

Estar satisfeito é estar em equilíbrio. Para se obter um nível de equilíbrio psicológico, todo indivíduo passa pelo ciclo motivacional. Portanto, satisfação está relacionada diretamente com motivação.

A Motivação pode ser externa e interna. Por exemplo, sendo externa a remuneração, as condições de trabalho (iluminação, equipamentos, etc.); e interna a valorização e o reconhecimento profissional.

Ainda com base em CHIAVENATO (1999) nenhuma instituição pode oferecer serviços de qualidade se seus próprios servidores, não tiverem alto nível de qualidade de vida. Daí a necessidade da instituição em se preocupar com o desempenho dos servidores e com suas atitudes em relação à qualidade, porque a qualidade pessoal significa a capacidade e o compromisso com o melhor e de um bom nível de relação interpessoal entre os mesmos. Fazer o melhor possível todos os dias e melhorar sempre. Mas as pessoas precisam ser motivadas para produzirem o melhor.

Garantir a qualidade de vida no ambiente de trabalho seria induzir as pessoas a fazer melhor tudo aquilo que devem fazer, porém o total

envolvimento das pessoas implica em uma revisão dos valores, gerando mudanças de comportamento. (CHIAVENATO, 1999)

Tem-se de um lado a instituição e do outro o indivíduo em busca da sua auto-realização, através de objetivos pessoais, que nem sempre estão vinculados às propostas institucionais. Vemos também, que os indivíduos não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos e é dentro deste contexto diversificado que encontramos muitos comportamentos regidos pela motivação, uma força que vem do interior de cada pessoa.

A motivação das pessoas, juntamente com sua capacidade individual, a natureza da tecnologia disponível, a tarefa a ser executada, entre outros fatores, determinam o desempenho das instituições. Portanto a compreensão das variáveis que interferem nos motivos das pessoas pode auxiliar a canalizar seus esforços no sentido dos objetivos da instituição. Para ilustrar a importância deste tema, várias publicações têm focado a importância de manter as pessoas motivadas e como fazê-lo.

CHIAVENATO (1999) descreve que as instituições mais reverenciadas do planeta possuem um elo em comum: a valorização do patrimônio humano que possuem como a chave do sucesso. O autor destaca seis características comuns nestas instituições:

- a) a missão, os valores e a cultura dessas instituições são conhecidos e levados a sério por todos (sobretudo pelas chefias do executivo);
- b) o sucesso atrai as melhores pessoas, porque as pessoas gostam e querem trabalhar em instituições bem reconhecidas;
- c) as instituições possuem claro perfil dos servidores que atuam em diferentes setores;
- d) sempre que possível aproveitam e promovem seus próprios talentos em vez de buscá-los fora;
- e) premiam o desempenho;
- f) sempre medem o grau de satisfação de sua força de trabalho, por este estar diretamente ligado aos resultados pretendidos na instituição em seu diversos setores.

Na análise da qualidade de vida no trabalho, precisa-se compreender o homem como um ser biopsicossocial para que possamos compreender a motivação. É necessário que os trabalhadores sintam prazer e orgulho com o trabalho que executam no órgão onde trabalham, sejam estimulados com desafios contínuos, convivam em um ambiente propício à participação e sugestões, e sejam reconhecidos pelo trabalho bem realizado, uma vez que a

busca da realização pessoal é a fonte do comportamento motivacional, pois o ser humano procura fazer aquilo que o tornará realizado.

Segundo GIL (2002) a motivação nas pessoas é exigida cada vez mais devido ao nível de competição dos negócios. Para o autor a motivação pode ser o principal combustível para a produtividade da organização, gerando assim comprometimento dos funcionários os quais seriam convocados a fazer parte das soluções da empresa e é nessas pessoas que a empresa tende a investir.

Para Bérghamo (1992) “a maioria das empresas usa somente os músculos dos operários. Eles ainda não perceberam que os trabalhadores são inteligentes e tem muita criatividade escondida”. O autor exemplifica que além de fazer a produção diária, o operário pode coletar e analisar os dados da inspeção da qualidade. São casos de tarefas nobres ou indiretas. Para o autor as condições importantes para o envolvimento dos empregados seriam duas: a empresa deve propiciar o treinamento aos funcionários (treinamento em técnicas de resolução de problemas) e reconhecer os resultados alcançados, através de recompensas financeiras por um projeto que os funcionários realizem e que traga economia à empresa, por exemplo. Ao despertar a motivação nos funcionários, a empresa ganha através do comprometimento dos mesmos com o objetivo e o alinhamento do foco na missão com a sociedade.

1.3. TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

Maximiniano, (2006, p. 110 -111) reflete sobre os tipos de organização:

1 – Mecanicista – adequado as condições de ambientes estáveis com tarefas especializadas, definidas e precisas. É a alta administração que compete a coordenação e a visão de conjunto. Nesse tipo de organização valorizam lealdade e obediência aos superiores. A comunicação é vertical.

2- Orgânica – esse tipo é adaptado a condições instáveis, na qual a instituição não tem muita familiaridade com o ambiente. No tipo orgânico, ninguém é especialista em nada, é preferível a comunicação e a interação.

Os organogramas são de pouca utilidade. A natureza cooperativa é enfatizada. “Cada organização possui uma ou mais configurações (tipos), elas tem que serem bem identificadas para que os gerentes as compreendam e garantam a harmonia das partes no funcionamento do todo. (MINTZBERG, APUD MAXIMIANO, 2006, p. 394.). Anteriormente discorreu-se sobre a organização de forma geral. Deveu-se na ordenação de pessoas e alcance de objetivos, enfocando os teóricos e a evolução do pensamento quanto as organizações. Pelo exposto podemos inferir que toda organização passa por mudanças e a contingencial está muito presente na história de cada uma.

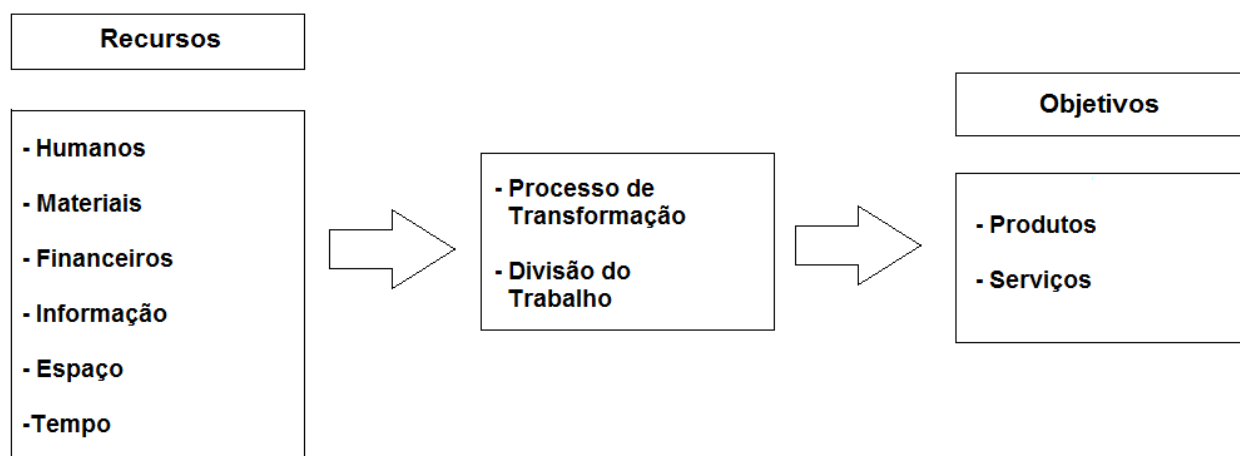
1.4.GESTÃO DE PESSOAS: Definições, Conceitos e papel nas Organizações.

No ambiente da gestão empresarial, as pessoas possuem importância fundamental, pois são através delas, com suas habilidades e conhecimentos, que as empresas podem atingir o sucesso ou fracasso do negócio. Saber administrá-las de acordo com os objetivos da empresa é essencial para manter-se no mercado e ganhar vantagem competitiva diante à concorrência.

Maximiano (2011) ressalta que as pessoas são o principal recurso das organizações. “Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos.” (Maximiano, 2011, p.5)

A Figura 1 representa os principais componentes das organizações, entre recursos, processos e objetivos:

Figura 1: Principais Componentes das Organizações



Fonte: Maximiano (2011, p.5)

Com base em Silva (2013) observa que empresas que esperam ser bem sucedidas buscam otimizar seus recursos e o trabalho dos funcionários com a implantação de um departamento específico para lidar com a qualificação da mão de obra e a manutenção dos recursos, e isso se reflete em todos os aspectos organizacionais, até mesmo na cultura da organização.

A Gestão de Pessoas (GP), também conhecida por muitos autores e gestores como Administração de Recursos Humanos (ARH), Gestão de Recursos Humanos (GRH), Gestão de Parceiros ou Colaboradores, Gestão do Capital Humano ou Administração do Capital Intelectual, entre outras definições, assim como a gestão empresarial, evoluiu com o tempo e adquiriu diversos conceitos descritos por diferentes autores. Sobre essas diversas denominações, Freitas (2010) destaca:

"Apesar das inúmeras denominações, em sua essência, elas possuem o mesmo objetivo: coordenar pessoas na realização de seus trabalhos, de modo a atingir as metas da atividade, da equipe e da organização em harmonia com os objetivos individuais, que podem ser aspirações profissionais e realizações pessoais. A gestão de recursos humanos é uma função que busca prover a organização com pessoas, prepará-las, remunerá-las e incentivá-las para realizar determinadas funções e atividades, pela realização de esforços físicos e/ou intelectuais das pessoas, a fim de atingir determinados objetivos organizacionais." (Freitas, 2010, p. 30).

A Gestão de Pessoas conhecida hoje é resultado de um processo evolutivo que começou de forma burocrática e foi se tornando cada vez mais fundamental para as organizações. Segundo Leite, Carvalho, Oliveira & Rohm (2009), no início a área de recursos humanos era representada apenas por um departamento de pessoal, em que eram tratados os assuntos relacionados às rotinas trabalhistas e os empregados eram meros executores de tarefas burocráticas e repetitivas.

Com o tempo a área de recursos humanos assumiu como objetivo a execução de tarefas como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, cargos e salários, entre outras. Pressões de sindicatos, maior regulamentação das atividades produtivas, oferta de mão

de obra mais qualificada e a incipiente tecnologia já levaram as empresas a assumir um maior grau de profissionalismo.

Chiavenato (2009), o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, pois as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e as organizações dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso.

Sobre a funcionalidade empresarial da gestão de pessoas, Ribeiro (2010) afirma que:

“A área de Recursos Humanos deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva. Também tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e comportamento socialmente responsável.” (Ribeiro, 2010, p 6).

A gestão de recursos humanos considerando o autor Freitas (2010) quando bem alinhada às estratégias de negócio assume um papel fundamental na manutenção de estratégias e vantagens competitivas. "Se a organização consegue identificar quais são as competências necessárias ao seu negócio, e atua por meio das práticas de RH, terá maior chance de atingir seus objetivos" (Freitas, 2010, p.31).

Sobre a responsabilidade dos gestores quanto à gestão de pessoas no âmbito organizacional, Bitencourt (2010) observa que a gestão de pessoas é uma responsabilidade compartilhada e distribuída ao longo da estrutura da organização:

“Mesmo que na organização exista a área de RH formalmente constituída, a gestão de pessoas não será uma atribuição exclusiva dessa área. Pelo contrário, será distribuída por todos os gestores, cabendo à área de RH a formulação de políticas que equalizem as práticas de gestão de pessoas pelos diversos gestores e áreas da organização, vinculando-as aos objetivos estratégicos da organização, e pelo suporte a esses gestores na

aplicação diária dessas políticas.” (Bitencourt, 2010, p 82).

Para Guest (2011) um dos benefícios da boa Gestão de Pessoas é que ela pode potencializar e influenciar também outros recursos. Em suma, como as pessoas trabalham em todas as áreas e em todos os níveis hierárquicos de uma empresa, uma Gestão de Pessoas eficiente pode potencializar o desempenho da empresa como um todo. Tendo como referencia Salbego & Birrer (2012) as pessoas podem propiciar um diferencial nos produtos e serviços oferecidos às empresas, e é através dos recursos humanos que as empresas serão capazes de colocar no mercado produtos e serviços suficientemente competitivos. De acordo com Soviensi & Stigar (2008):

Muitas são as afirmativas sobre o tema, é possível obsevarmos claramente que “Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.” (Soviensi & Stigar, 2008, p. 53).

Com base em Kuhn & Pereira (2009) a competitividade organizacional pode ser alcançada por vários meios, mas principalmente pelas pessoas que trabalham nas organizações, e algumas empresas já percebem que elas são seu principal diferencial competitivo. “A gestão de pessoas deve ser vista como uma área de geração de resultados, onde valorizar as pessoas como seres humanos e reconhecendo o potencial de cada uma trará melhor retorno para a organização” (Silva, 2013 p. 27).

Dessa forma diante do exposto, as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira de como forem tratadas e geridas, por isso é importante adotar práticas e processos de gestão que possam extrair o melhor de cada colaborador.

1.4.1 As Principais Tarefas relacionadas à Gestão De Pessoas

A Teoria Organizacional Moderna de Max Weber, foi a primeira a se preocupar com o bem-estar das pessoas, e seus princípios ainda são praticados na busca por maior eficiência e produtividade. O bem-estar dos funcionários, juntamente com a busca por maior eficiência e produtividade nas organizações, faz parte da gestão de pessoas, e o gestor alcança estes objetivos através de tarefas voltadas para estes fins.

“As organizações necessitam das várias tarefas básicas e vitais relativas aos recursos humanos, como as de atrair, motivar e manter pessoas.” (Tanure, Evans & Cançado, 2010, p. 599). Segundo Maximiano (2011) a função da gestão de pessoas tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita, envolvendo atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada e vão até depois de a pessoa se desligar da organização. Para Estrelinha (2013), essas práticas incluem a determinação de necessidades de recursos humanos, a atração de novos colaboradores e respectiva escolha, a retribuição, a formação e desenvolvimento de competências, a gestão de carreiras e a avaliação do desempenho face aos requisitos da função.

Segundo autores como Maximiano (2011), Chiavenato (2008), Silva (2013), França (2010) e Ribeiro (2010), a moderna Gestão de Pessoas consiste de várias atividades integradas. São elas, principalmente, o recrutamento e seleção de pessoal, administração de pessoal, administração de cargos e salários, remuneração, incentivos salariais e benefícios sociais, a avaliação do desempenho das pessoas, o treinamento e desenvolvimento das pessoas, a higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho e as relações sindicais. Soviensi & Stigar (2008) enfatizam:

"Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição." (Soviensi & Stigar, 2008, p. 54)

Todas essas políticas, práticas e funções baseadas em Chiavenato (2008) podem ser resumidas em seis processos básicos: **Processo de Agregar Pessoas, Processos de Aplicar Pessoas, Processos de Recompensar Pessoas, Processos de Desenvolver Pessoas; Processos de**

Manter Pessoas e Processos de Monitorar Pessoas, onde cada processo é constituído de tarefas. Os processos e tarefas da Gestão de Pessoas podem ser representados pela Figura 2:

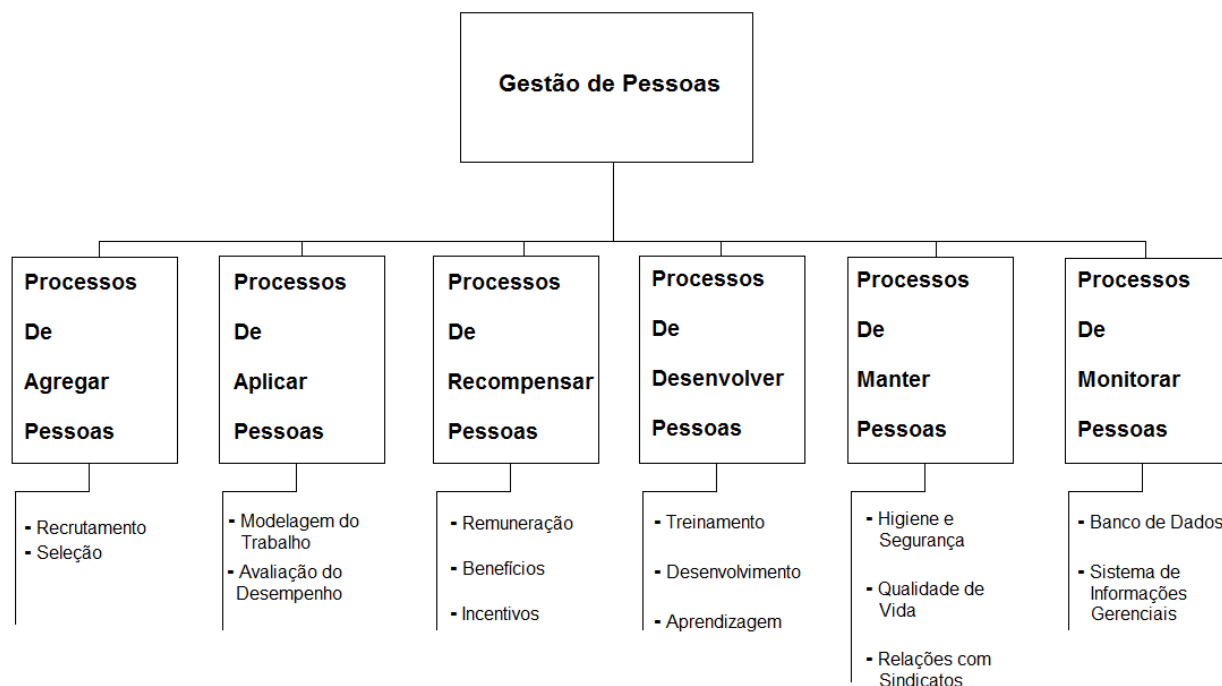


Figura 2: Os processos e tarefas da Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2008, p.14)

1.4.1.1. Processo de Agregar Pessoas

As pessoas são utilizados para incluir novas pessoas na empresa, e incluem principalmente o recrutamento e a seleção. (Chiavenato, 2008). Recrutamento e Seleção de Pessoas tratam da localização e aquisição de pessoas com as habilidades apropriadas para a organização. É o processo onde a empresa recebe a informação das áreas sobre as vagas disponíveis e o perfil que o candidato deve ter para ser aprovado, e mediante essas informações o setor começa o processo de busca do profissional no mercado, para seleção (Silva, 2013). “O recrutamento e a seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão pessoal” (França, 2010, p. 29).

Amparados em Parenza et. al. (2013), o recrutamento e seleção vêm ganhando um destaque maior se comparado com épocas anteriores devido ao fato de haver um grande número de candidatos para ocupação das vagas em aberto, sendo assim necessário um processo cada vez mais estratégico a fim de encontrar candidatos que atendam as necessidades das vagas. Entretanto Silva & Silva (2013) afirmam que o recrutamento e seleção são duas tarefas que fazem parte de uma etapa. O recrutamento é numa etapa anterior a seleção de pessoas e se destina a atrair ou a chamar candidatos a possíveis vagas, já a seleção se destina a escolher dentre aqueles que se recrutaram a vaga, analisando se apresentam os requisitos mínimos para concorrer a mesma, primordiais para as necessidades da organização.

Para Real et. al. (2012) o recrutamento pode ser interno ou externo, sendo o primeiro feito dentro da própria organização, e o segundo, no mercado de trabalho. Após o recrutamento é feita a seleção dos profissionais que possuem os atributos necessários para preencher o cargo. É importante que os responsáveis pelo processo de seleção conheçam bem os cargos vagos e ter todas as informações que possam ser úteis para o processo.

"Ambas as etapas se fazem primordiais ao processo de adesão dos candidatos às possíveis vagas dentro das empresas, já que sem o processo de recrutamento não será possível antever as principais características dos concorrentes ao processo futuro que será o de seleção, tampouco a ausência da seleção, uma vez que obstará a escolha certa no encaixe do pessoal na gestão organizacional." (Silva & Silva 2013 p. 3).

A seleção, quando feita da maneira correta, pode tanto trazer resultados positivos mais rapidamente para a empresa, quanto evitar despesas futuras. "Uma seleção adequada pode diminuir o custo da organização com programas de treinamento e capacitação, alinhando as tarefas que precisam ser desempenhadas com quem é mais capaz de realizá-las." (Queiroga, 2009, p. 147).

1.4.1.2. Processos de Aplicar Pessoas

Os processos de aplicar pessoas são utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho, e incluem desenho organizacional e desenho de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho (Chiavenato 2008).

Administração de pessoal, para Maximiano (2011) é a realização de atividades de natureza burocrática, como registro de pessoal, manutenção de arquivos e prontuários, contagem de tempo de serviço, preparação de folhas de pagamento e acompanhamento de carreiras. De acordo com Tahar (2013), Administração de Pessoal refere-se a tarefas que envolvem tanto a aplicação e acompanhamento legal, regulamentar e convencional, quanto o acompanhamento das decisões de RH. Administração de cargos (que compõe a tarefa juntamente com a definição de salários) é o “setor responsável pela descrição de cargos (funções), pesquisas salariais, elaboração de planos de carreira.” (Silva, 2013, p.21). A estruturação da área de cargos e salários é muito importante para a organização, pois é a partir dela que várias ações relacionadas à gestão de pessoas iniciam (Souza & Almeida , 2012).

Quando uma pessoa é contratada para trabalhar em uma empresa, é necessário que seja apresentado o plano que a empresa possui em relação aos cargos que existem e a remuneração que se pode alcançar em caso de promoções. E o plano de cargos e salários (ou plano de carreiras) é onde estas informações devem ser encontradas. Horta, Demo & Roure (2012) afirmam que promoção e crescimento do empregado nas organizações estão associados positivamente ao bem-estar dos mesmos. Sobre os planos de carreiras, Jacobsen et al (2012) explica:

"Os planos de carreiras são documentos que instituem os caminhos que as pessoas podem percorrer em uma organização a fim de evoluírem profissionalmente. Normalmente, o que se observa nos planos de carreiras é o aproveitamento de aptidões e competências das pessoas para assumir diferentes cargos dentro da mesma instituição, havendo inclusive mudanças de atribuições e responsabilidades” (Jacobsen et. al., 2012, p. 137).

Com os cargos e planos de carreiras definidos, cabe à gestão de pessoas também avaliar o desempenho dos contratados. “Avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que é utilizada para medir o desempenho de um colaborador frente ao

desempenho que se espera para a atividade ou função para qual este foi contratado." (Alves 2013, p. 7). Para Jacobsen et al (2012):

"A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão de pessoas, que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos, das equipes de trabalho e da instituição como um todo. O processo é uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das suas metas, dos resultados alcançados e de seu potencial de desenvolvimento" (Jacobsen et. al., 2012, p. 142).

Compreendemos que a avaliação do desempenho das pessoas nas empresas, "tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho" (França, 2010, p.117). É uma atividade muito importante, mas ainda vista como secundária por algumas empresas. Braga (2013) esclarece:

"Afim, por que avaliar? Bem, do ponto de vista da organização, avaliar pressupõe "examinar e julgar" o resultado do trabalho realizado pelas pessoas para saber se estão desempenhando suas atividades de acordo com o esperado. No entanto, é bom lembrar que, para alcançar os efeitos desejados, a avaliação deve ser uma das etapas de um processo mais amplo, que compreende: estabelecer metas; monitorar e analisar o desempenho; dar e receber *feedback* e planejar e acompanhar as ações futuras para melhorar os resultados obtidos. Além disso, cada uma dessas etapas traz desafios: as metas devem ser claras, precisas e mensuráveis, bem como os critérios de avaliação; análises, *feedback*, planejamento e acompanhamento demandam tempo, que é sempre escasso." (Braga, 2013, p. 74).

De acordo com Alves (2013), a tarefa ou prática de avaliação de desempenho identifica os pontos fortes e fracos dos colaboradores e da instituição, estimula a comunicação interpessoal, informa ao colaborador de como o seu desempenho é percebido, indica promoções e de aumentos salariais por mérito, indica a necessidade de treinamento, estimula o desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado, serve de apoio às pesquisas de clima

organizacional e identifica problemas de trabalho em geral e no relacionamento individual. "Além disso, este processo se predispõe a buscar manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados por parte do colaborador" (Alves, 2013, p. 7). Sobre a tendência da avaliação de desempenho, Jacobsen et. al., (2012) observa:

"A tendência atual é que a avaliação seja um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas, oferecendo uma visão crítica constante, sendo útil para o retorno de informações sobre pontos fortes e fracos e apresentando as adequações necessárias para a eficácia e construção da carreira." (Jacobsen et al 2012, p. 142)

Dessa forma, aliada à avaliação do desempenho deve estar a compreensão do avaliado em utilizar as informações para procurar melhorar seus pontos fortes e neutralizar seus pontos fracos. E cabe também ao avaliador especificar como o funcionário será avaliado, a fim de manter a confiança e a credibilidade da avaliação.

1.4.1.3. Processo de Recompensar Pessoas

Este processo é utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, e fazem parte deste processo as recompensas, remuneração e benefícios (Chiavenato, 2008). "Pode-se conceituar remuneração como a característica que define o trabalho assalariado. É o que a organização utiliza para trocar pelo serviço do empregado em um determinado período." (Marquart, Lunkes & Rosa, 2012, p. 7).

Para Silva & Luz (2010), remuneração faz parte do subsistema de gestão de pessoas, que tem a função de agir como indutor do processo de desenvolvimento de competências e promover impulsos e estímulos à aprendizagem. Para Maximiano (2011) remuneração é definição e aplicação de mecanismos de recompensas para as pessoas por seu trabalho. De acordo com França (2010), a remuneração não consiste apenas no salário, mas sim em recompensas variáveis, como participação nos lucros e resultados ou participação acionária.

Segundo Marquart et. al. (2012), a remuneração basicamente é constituída de duas partes principais: salário-base ou fixo e salário variável. Silva (2013) explica que salário fixo ou remuneração fixa são os valores pagos a título de salário base, e, ainda os itens referentes

aos benefícios, enquanto que o salário ou remuneração variável são os valores pagos como participação nos lucros, bônus, comissões, participação acionária, entre outros, e que a somatória de tudo que é pago ao colaborador é tratado como remuneração total.

De acordo com Silva (2013), outra forma de recompensar é por meio de benefícios, que fazem parte dos atrativos com que as empresas retêm seus talentos. Benefícios e incentivos são opcionais interessantes para manter pessoas nas empresas, dentre os mais conhecidos estão o tíquete refeição, bolsas de estudo, cursos variados, vale transporte, plano de saúde e odontológico, entre outros. Esta prática ajuda a atrair melhores profissionais para as empresas, de acordo com Momm et. al. (2012):

“Muitas pessoas consideram um diferencial atrativo, na escolha do seu emprego, a oferta de tais benefícios fornecidos pelas empresas, algo que agrega não somente a folha de pagamento, mas a qualidade de vida e a sua sensação de segurança, e para as organizações deve ser considerado um diferencial estratégico, que amplia a sua capacidade de atrair profissionais mais qualificados.”
(Momm et. al., 2012, p.53).

O processo de recompensar pessoas é constituído tanto pela remuneração, que é feita através de salários estabelecidos pela empresa para cada cargo existente, quanto por benefícios e incentivos que auxiliam e facilitam a vida do colaborador e ajudam na motivação, funcionando também como um atrativo a mais para que se sintam valorizados pela empresa. Segundo o estudo de Horta et. al., (2012) fatores como falta de reconhecimento financeiro podem comprometer o envolvimento do funcionário com a empresa e também afetar a confiança do empregado no local em que trabalha.

1.4.1.4. Processo para Desenvolver Pessoas

São utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, e contam principalmente com treinamento e desenvolvimento, gestão de competências e conhecimento e desenvolvimento de carreiras (Chiavenato 2008). Para Soviensi & Stigar (2008) o sucesso das organizações modernas depende muito do investimento nas pessoas, através da identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual. De acordo com Moraes (2010), o conhecimento é criado por pessoas, pois

uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, então para se ter o foco na criação de conhecimento, há que se buscar o desenvolvimento dos colaboradores.

Treinamento e desenvolvimento das pessoas é a transformação dos potenciais das pessoas em competências. Também conhecido como capacitação, é uma maneira eficaz de "agregar valor" às pessoas, à organização e aos usuários. Sobre o bom planejamento do treinamento e desenvolvimento, observam Campos, Pinto & Mello (2010):

“Os diversos programas de capacitação profissional representam o caminho ideal para fidelização de equipes. Um treinamento bem planejado e executado surte efeito motivacional entre os envolvidos, intensificando cada vez mais o vínculo entre funcionário e instituição. Nesse sentido, os programas de capacitação profissional, quando bem programados e elaborados, tornam-se programas educacionais. Isso ocorre porque podem preencher uma lacuna na formação de muitos trabalhadores que não tiveram uma experiência educacional completa. (Campos, Pinto & Mello, 2010, p.3)”

França (2010) discorre sobre a diferença entre treinamento e desenvolvimento:

“*Treinamento* é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e *desenvolvimento* é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.” (França, 2010, p. 88).

Já para Kuhn & Pereira (2009), o tem funcionário a oportunidade de ter novos conhecimentos e oportunidades de desenvolvimento o condiciona a assumir melhor suas atividades, ao mesmo tempo em que promove o sentimento de comprometimento com a organização. No entanto destacam que o treinamento não deve ser implantado somente na resolução de problemas, mas deve-se torná-lo parte do planejamento estratégico da organização no dia a dia, visando ao aprimoramento constante dos indivíduos e equipes.

Segundo Soviensi & Stigar (2008), ressaltam a importância do treinamento nessa nova 'Era do Conhecimento' em que as organizações se encontram:

"Com a dita *Era do Conhecimento*, o treinamento é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso. Para isso acontecer é necessário formular e coordenar a execução de um plano de capacitação anual voltado para o desenvolvimento do funcionário, compatível com as necessidades da Instituição e com os recursos disponíveis; desenvolver ações no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os para o exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos colaboradores; possuir instrumentos de avaliação da satisfação dos funcionários e indicadores organizacionais, bem como ações para identificação, análise e solução de problemas e melhoria dos serviços" (Sovienski & Stigar , 2008, p. 55).

O processo de desenvolver pessoas é um dos pilares do diferencial competitivo, pois pessoas capacitadas e bem treinadas se tornam fundamentais para o sucesso da empresa ao longo do tempo. Kuhn & Pereira (2009) observam que algumas empresas já perceberam que o principal diferencial competitivo está no capital humano, e apostam em capacitação para que eles contribuam cada vez mais e melhor nos processos da empresa, inclusive os estratégicos.

1.4.1.5. Processo de Manter Pessoas

Os processos de manter pessoas são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, como por exemplo, administração da cultura e clima organizacional, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais (Chiavenato 2008). "O clima organizacional é a qualidade do ambiente de trabalho que é percebida pelos colaboradores e vivenciada no dia a dia quando da realização de suas tarefas rotineiras. Esta qualidade do ambiente influencia diretamente o colaborador, motivando-o ou desmotivando-o" (Alves, 2013, p. 11). Sovienski e Stigar (2008) enfatizam a importância de um bom clima organizacional:

"Desenvolver a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando não só à produtividade e à motivação da pessoa humana, mas

também o próprio bem estar social que esta merece, ou seja, dignidade humana e reconhecimento não só salarial, mas nas próprias ações trabalhistas e pessoais que desenvolve” (Sovienski & Stigar, 2008, p.58).

Com a afirmativa de Alves (2013) um clima ruim no ambiente de trabalho pode trazer consequências como baixa produtividade, aumento no número de afastamentos e ausências no trabalho, retrabalho e desperdício, queda na motivação, dificuldade na comunicação causando conflitos entre a equipe e diminuição das ideias e do espírito de inovação da equipe. A partir do clima organizacional pode ser mapeado através de uma Pesquisa de Clima Organizacional que identifica no ambiente de trabalho, os pontos fortes e de melhoria da instituição, conforme a visão de seus próprios colaboradores e trás benefícios como o alinhamento da cultura com as ações efetivas da organização, a integração dos diversos processos e áreas funcionais, a otimização da comunicação, a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, um ambiente de trabalho mais seguro e, assim “ocorre a identificação das satisfações e insatisfações do público interno” (Alves 2013).

As organizações atualmente vêm divulgando um interesse prioritário em desenvolver estratégias para valorizar seu quadro de pessoal e estabelecer condições necessárias para o seu bom desempenho, sua satisfação e seu bem-estar, o qual tem sido apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização (Santanna, Paschoal & Gosendo, 2012). Isso perpassa pela qualidade de vida das pessoas, além de um bom clima organizacional e bem-estar, também se encontram a segurança no trabalho e a medicina ocupacional. De acordo com Souza & Brito (2012) as organizações e os movimentos históricos relacionados aos trabalhadores, como os sindicatos, são parceiros e sujeitos no processo de mudança para se promover a saúde no trabalho. E estas relações começaram muito tempo atrás, como confirmam as autoras:

"Sob a pressão das massas operárias organizadas por meio das trade unions, depois dos partidos dos trabalhadores promovidos pela difusão do socialismo, efetuar-se-á uma reivindicação política destinada a criar condições mais suportáveis de trabalho, fixando horários e salários e, depois, também, condições higiênicas e de prevenções para doenças ou acidentes." (Souza & Brito, 2012, p. 381)

Segundo Maximiano (2011), a Segurança no trabalho, é a proteção das pessoas que trabalham para a organização e, em certos casos, de seus familiares. “Garante a segurança e o

bem-estar físico dos empregados da empresa. Manutenção da segurança para o trabalho, evitando acidentes. Executado por engenheiros ou técnicos de segurança do trabalho.” (Silva, 2013, p. 21).

Medicina ocupacional, segundo Silva (2013) garante a saúde e o bem-estar físico dos empregados da empresa. Fazem parte da medicina ocupacional o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), que prevê o cuidado da vida do trabalhador e torna obrigatório, para as empresas, realizar exames antes de admitir um funcionário e avaliar periodicamente o funcionário já contratado, a fim de acompanhar a saúde desse para evitar as doenças ocupacionais.

Manter pessoas é o processo que valoriza a integridade do capital humano em uma organização. Um ambiente seguro e bom clima organizacional são propícios para o bom desempenho dos funcionários e conseqüentemente, para a empresa. O cuidado com a saúde e segurança, além de melhorar a qualidade de vida no trabalho, evita possíveis desfalques e dispensas relacionados a essas áreas.

1.4.1.6. Processo de Monitorar Pessoas

São processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais, assim como controle de presença e de tarefas. Segundo o site da Microsoft, um Banco de Dados (BD) é uma ferramenta para coletar, organizar e armazenar informações sobre pessoas, produtos, pedidos ou qualquer outra coisa. Para Laudon & Laudon (2011), um Banco de Dados é um conjunto de arquivos relacionados entre si com registros sobre pessoas, lugares ou coisas. Antes do desenvolvimento dos bancos de dados digitais, as empresas usavam grandes arquivos de metal, cheios de arquivos de papel, para armazenar informações referentes a transações, clientes, fornecedores, estoque e funcionários.

Chiavenato (2008) enfatiza que a atual Gestão de Pessoas requer a utilização de vários bancos de dados interligados que permitam obter e armazenar dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade, como:

- Cadastro de Pessoal (com dados pessoais sobre cada funcionário);
- Cadastro de Cargos (com dados sobre os ocupantes de cada cargo);

- Cadastro de Seções (com dados sobre os funcionários de cada seção, departamento ou divisão);
- Cadastro de Remuneração (com dados sobre os salários e incentivos salariais); Cadastro de Benefícios (com dados sobre os benefícios e serviços sociais);
- Cadastro de Treinamento (com dados sobre programas de treinamento);
- Cadastro de Candidatos (com dados sobre candidatos a emprego);
- Cadastro Médico (com dados sobre consultas e exames médicos de admissão, exames periódicos etc.); Outros
- Cadastros (dependendo das necessidades da organização, da ARH, dos gerentes de linha e dos próprios funcionários).

Os Sistemas de Informação Gerenciais (SIGs) designam uma categoria específica de sistemas de informação que atendem aos gerentes de nível médio, e proporciona relatórios sobre o desempenho corrente da organização, e com essa informação é possível monitorar e controlar a empresa, além de prever seu desempenho futuro

O processo de monitorar pessoas é identificado como o processo onde a Tecnologia da Informação, através de *softwares*, *hardwares*, Sistemas de Informação de Recursos Humanos, aplicativos e sites especializados auxiliam o gestor de RH com a maioria dos processos, tarefas e tomadas de decisões relacionadas à Gestão de Pessoas.

Ressaltamos que, cada organização tem seus próprios desafios, culturas, filosofias, missões, e sistemas próprios de gerenciamento. A proliferação de modelos de ferramentas de gestão dificulta o entendimento e clareza dos gestores para sua escolha e utilização. Alguns modelos são complementares, enquanto outros apresentam muitas sobreposições. Mas as ferramentas de gestão têm em comum a capacidade de ordenar as organizações. Talvez seja esta a principal motivação para quem procura um modelo de gestão: integrar as práticas de gestão de forma natural, respeitando os diferentes estágios de evolução de cada organização, desmistificando seus aspectos abstratos, tornando-as, assim, uma atividade cotidiana da organização. Ao escolher uma ferramenta, o gestor deve ponderar entre as limitações e os benefícios de sua escolha. Assim, considerará, como adequada, aquela que influencia o comportamento da organização de maneira desejável e previsível, promovendo uma mudança significativa, direcionada e monitorada, que impacta, em diferentes aspectos, seus processos organizacionais.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

2.1. METODOLOGIA

Caracterização do estudo

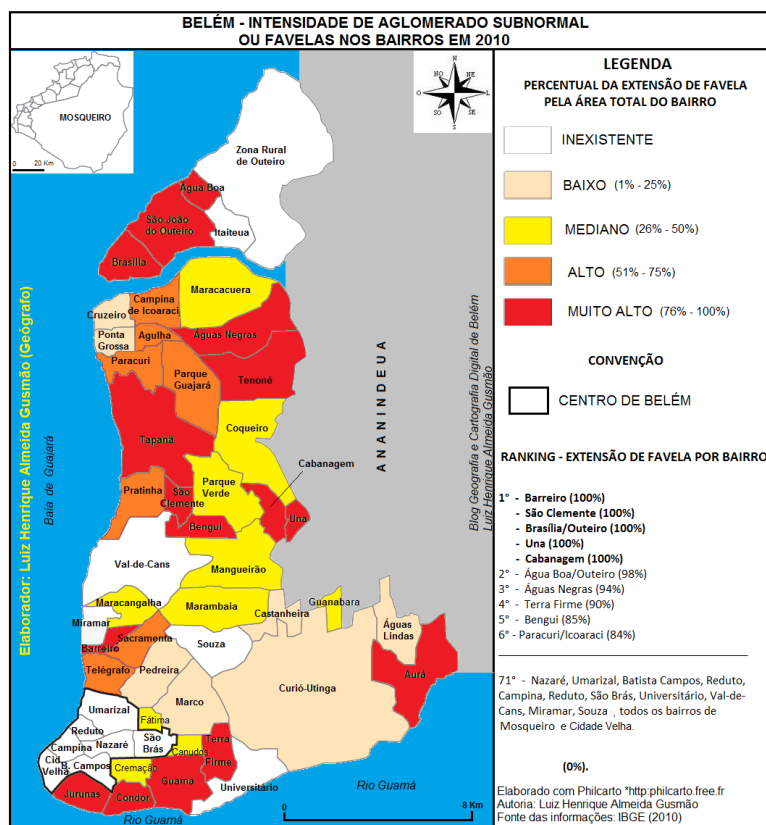
O estudo foi do tipo exploratório e descritivo, a escolha dos bairros foi de forma intencional, considerando bairros entre os dez mais populosos e violentos de Belém. A população escolhida foi o universo dos gestores das academias de atividade física de Belém registradas no CREF 18 localizadas nos bairros da Pedreira, totalizando 13 academias e treze gestores.

A coleta de dados foi feita por meio de questionário contendo perguntas abertas e fechadas, sendo a coleta feita diretamente aos gestores nas academias em horários agendados antecipadamente.

Lócus da pesquisa

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística - IBGE (2016), os bairros da Pedreira de 63.480 habitantes. Estes bairros, de acordo com a Secretaria de Segurança Pública do Estado do Pará (2014), estão na lista dos dez bairros mais violentos de Belém.

De acordo com o Censo de 2010 (IBGE, 2011) três destes quatro bairros fazem parte da lista dos dez bairros que possuem maior quantidade de jovens (adolescentes), crianças e idosos.



Fonte: www.encontrapara.com.br/mapas/mapa-bairros-de-belem.htm. 2014

Desenvolvimento do estudo

A pesquisa num primeiro momento foi feito o levantamento, junto ao CREF 18, do quantitativo do número de academias de atividades físicas, registradas neste conselho no bairro da pedreira, bem como os endereços das mesmas.

Posteriormente foi desenvolvida a coleta de dados de forma direta nas academias, de acordo com os horários acordados com os gestores, sendo estes nos três turnos. Para tal foi utilizado a pesquisa de campo por meio de entrevistas estruturadas, feitas diretamente com os gestores das academias, utilizando-se um questionário com perguntas abertas e fechadas (Apêndice A).

E por fim foi feita a análise dos resultados coletados no estudo, a qual se deu por meio de estatística descritiva simples do tipo percentual e predominantemente quantitativa.

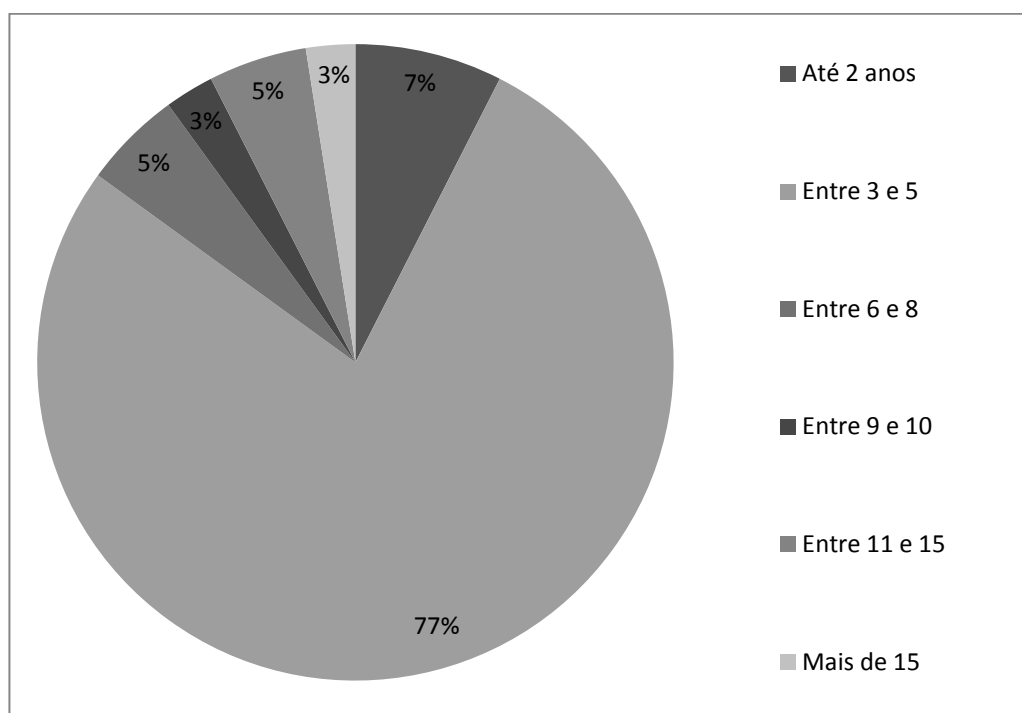
Aspectos éticos da pesquisa

Para garantir os aspectos éticos, todos os participantes foram entrevistados, respeitando as Normas de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (Resolução nº 196/96) do Conselho Nacional de Saúde, garantindo o sigilo da identificação dos profissionais entrevistados, bem como a não divulgação dos nomes das academias envolvidas no estudo.

CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS DADOS

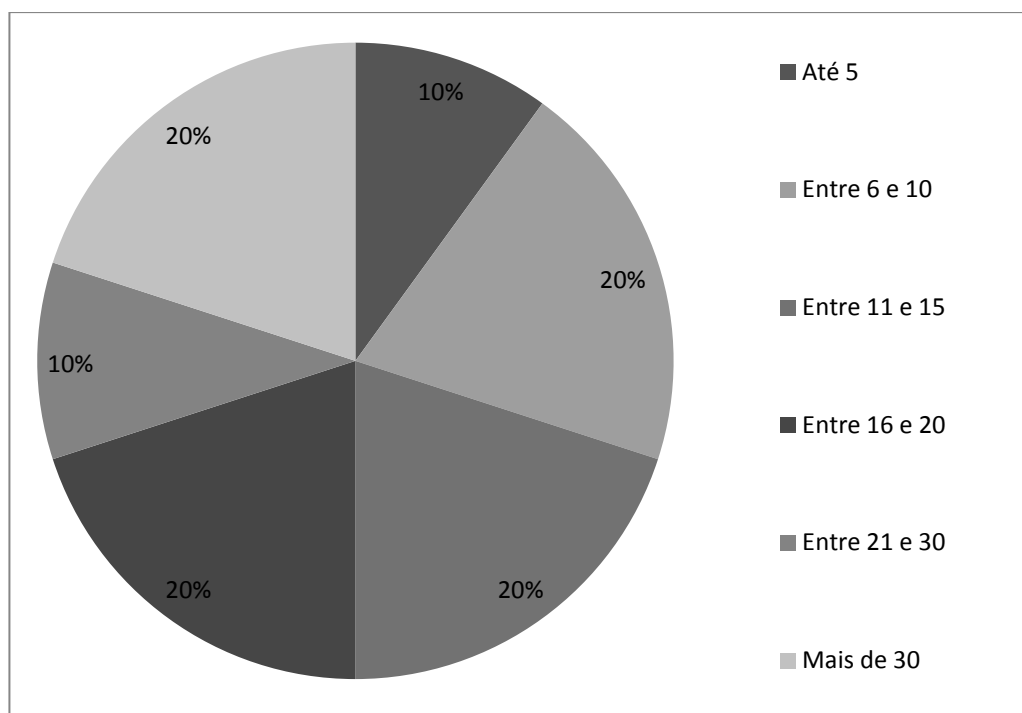
3.1. ANÁLISE DOS DADOS

Gráfico 1 - Há quanto tempo a academia está em funcionamento?



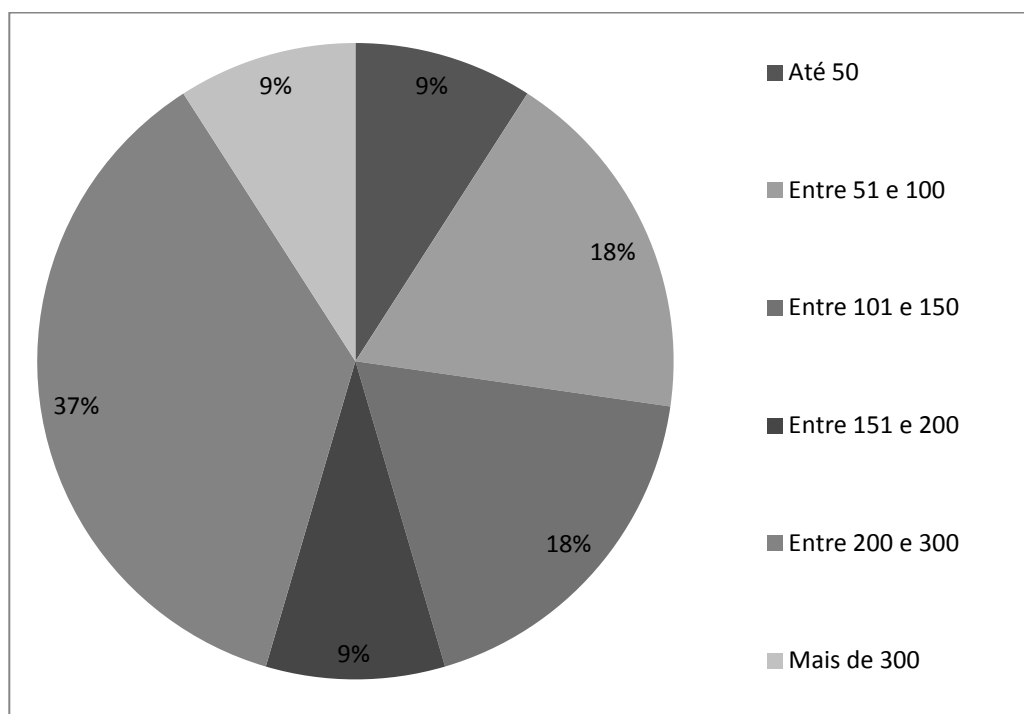
No primeiro gráfico, tratava do tempo em que a academia estava em funcionamento, o principal destaque ficou por conta dos 77% das academias que funcionam entre 3 e 5 anos. Outro resultado que surge logo em seguida são os 7% das academias que estão em atividades até 2 anos. Através do desenvolvimento rápido no segmento do fitness, no qual o volume de academias vem crescendo, é corriqueiro depararmos com uma sazonalidade, o que ocasiona uma redução de seus lucros. As constantes variações no número de participantes de academias de ginástica são razão de inquietação para os donos de academias em continuar gerando lucros (Cárdena, Feuerschütte, 2014).

02) Quantos profissionais atuam na academia?



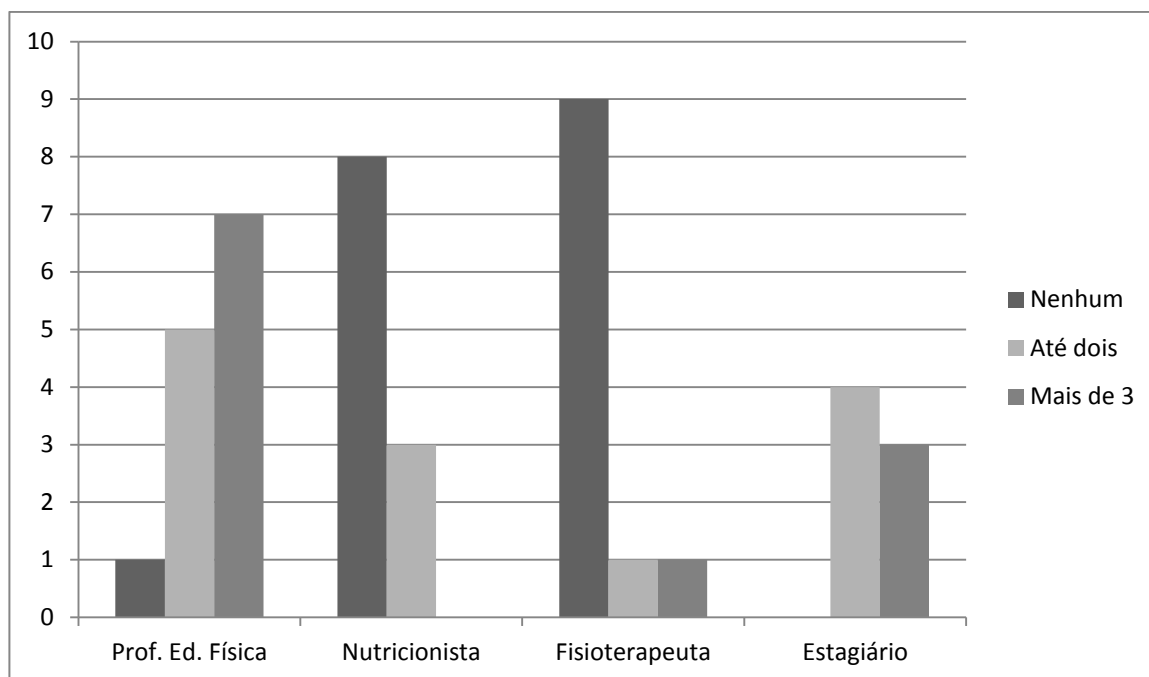
No segundo gráfico, temos resultados sobre o número de funcionários nos espaços da academia, nesse aspecto, com a mesma porcentagem de 20%, temos academias que possuem a mesma porcentagem em 4 categorias. Estas possuem 20% com a média de profissionais sendo: entre 6 e 10 profissionais, 11 e 15 profissionais, 16 e 20 profissionais; e mais de 30 profissionais.

03) Qual a quantidade de alunos que frequentam a academia atualmente?



No gráfico, nº 03 tem-se, o objetivo de verificar quantidade de alunos que frequentam a academia atualmente, 37% das academias, possuem entre 200 e 300, clientes, e 18% entre 51 e 100 clientes. Rodrigues e Santos (2016) afirmam que resultados achados na pesquisa admitem existir aspectos entrelaçados na motivação do treinamento da musculação, desde a primeira visita até a prática propriamente dita, inclusive a continuação dos treinamentos, que envolvem, principalmente, o binômio estético corporal e a saúde.

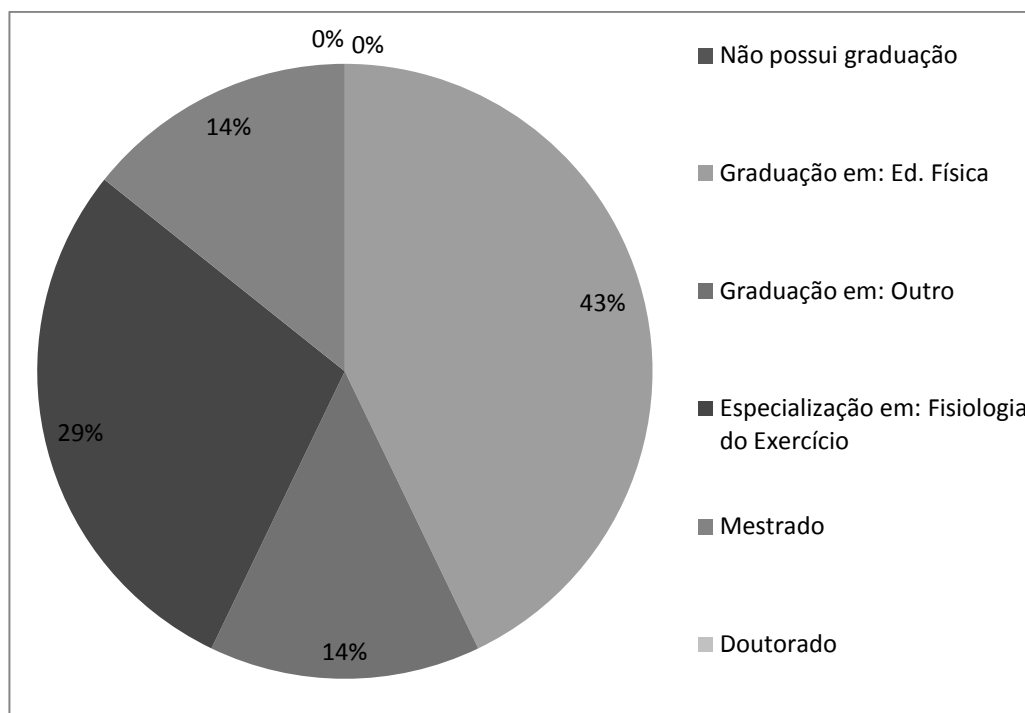
04) Qual o quantitativo de profissionais?



No Terceiro gráfico, foi utilizado os profissionais que são imprescindíveis para o funcionamento da academia, incluindo o estagiário. Nesse foi possível constatar, que 70% das academias possuem mais de 3 professores, 80% não possuem nenhum nutricionista e 90% não possui fisioterapeuta. Os empreendimentos de fitness no Brasil amparam cerca de 140mil profissões diretas e acrescentam 3,4 milhões de clientes (BERTEVELLO, 2011), arredondando cerca de 20.000 ações no país, contudo a maior parte são de pequeno porte, o que ocasiona giro financeiro

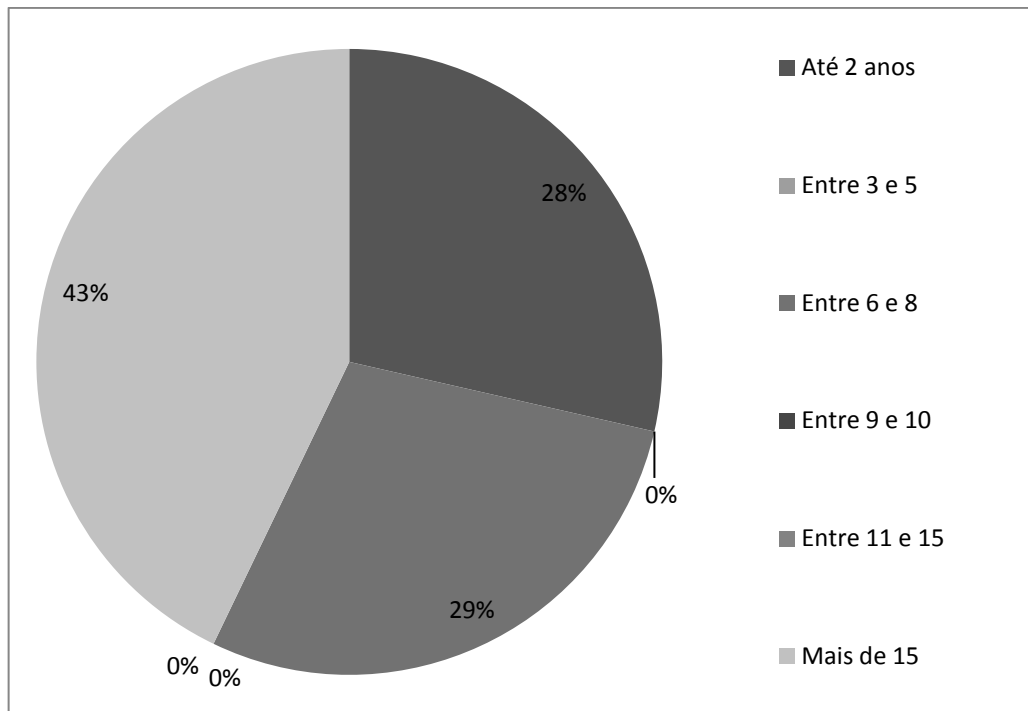
5) Dados do Gestor

a) Formação profissional



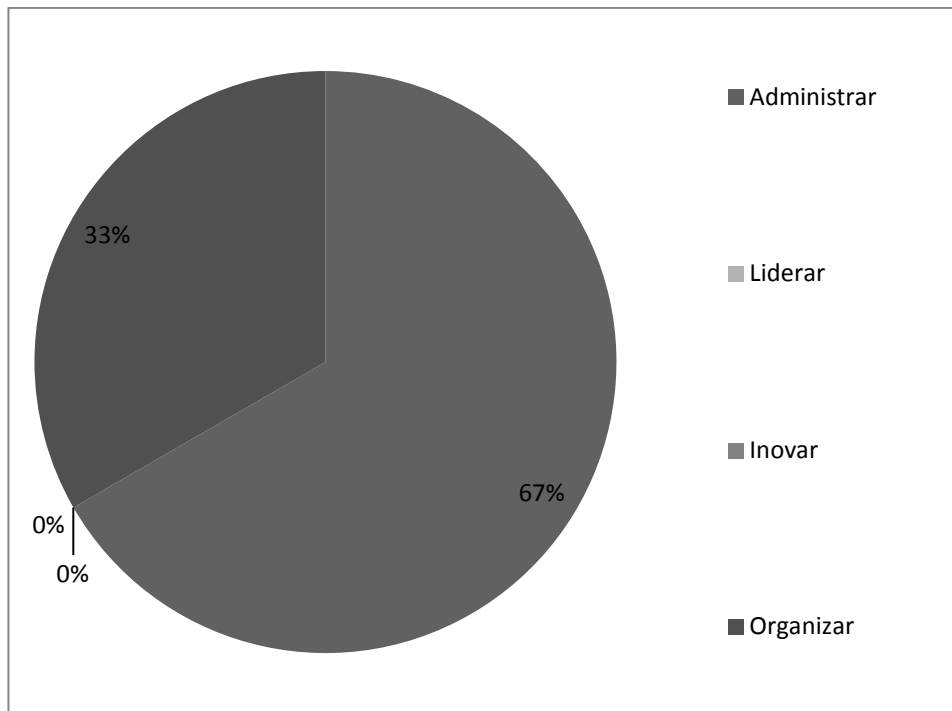
No gráfico acima, temos informações sobre a formação do gestor, nesse prumo, temos que 43% são professores de educação física. 29% possui especialização em fisiologia do exercício. Campos (2015) Atinge fornecer ainda uma estrutura que combina os vários aspectos da gestão de serviços; que não tenha até agora sido habitual, mas os inúmeros autores que têm ideias sobre o vazamento ter sido limitado principalmente para fornecer comentários e recomendações sobre aspectos particulares sem fornecer um agrupamento que engloba as várias facetas do serviço.

b) Há quanto tempo atua na função de gestor?



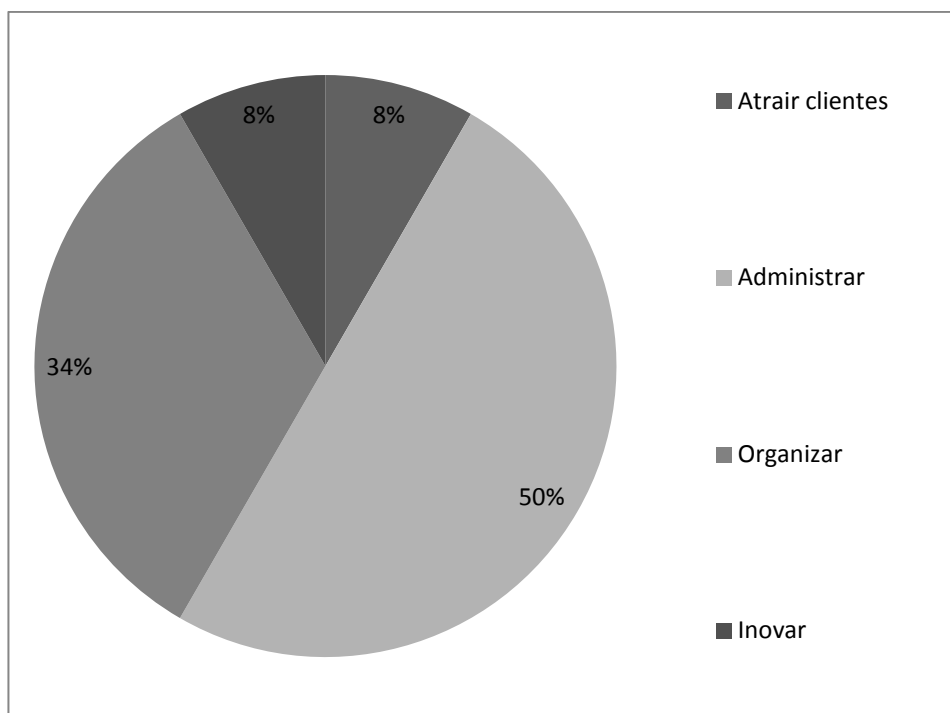
No gráfico acima, foi perguntado quanto tempo atua na função de gestor, 28% atuavam até 02 anos como gestor, 29% entre 3 e 5 anos, 43% entre 06 e 8 anos. Santana (2012), acredita que a diretriz do gestor dessas empresas expõe formação superior formação continuada com especialização, mas não tem um profundo conhecimento de organização.

6) Na sua opinião, o que é gestão?



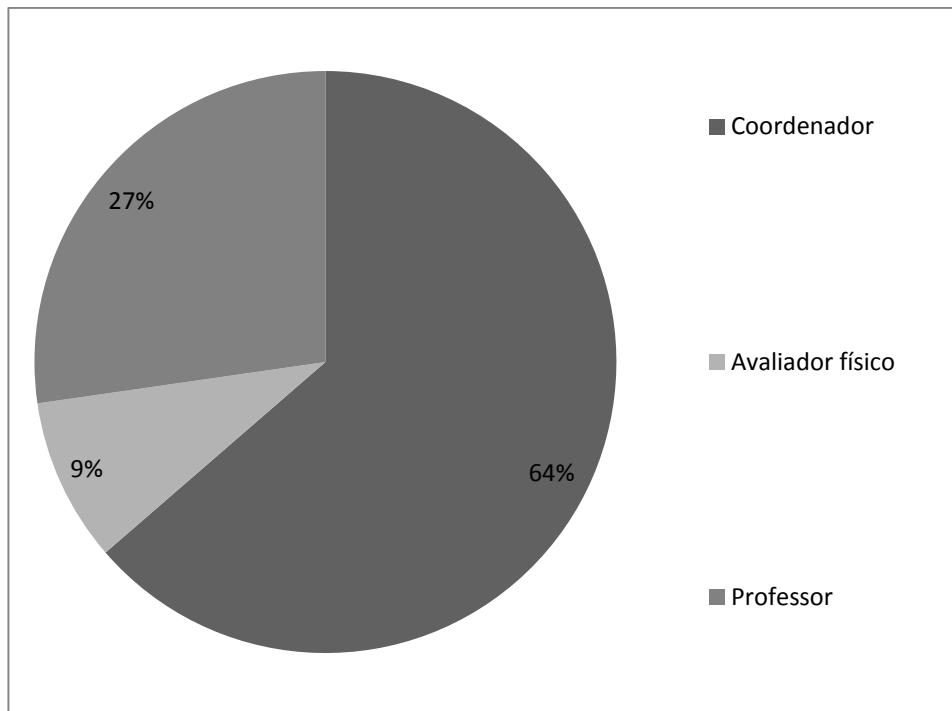
No gráfico 07, foi arguido, qual o entendimento sobre Gestão, 67% associaram a ideia de Administrar e 33% Liderar. A administração tem como basilar os valores de um empreendimento através do aumento de serviços com o mapeamento do cenário comercial e formas para o exercício das ações ambicionadas (Gomes, 2008).

7) Na sua opinião, quais são as funções básicas de um gestor?



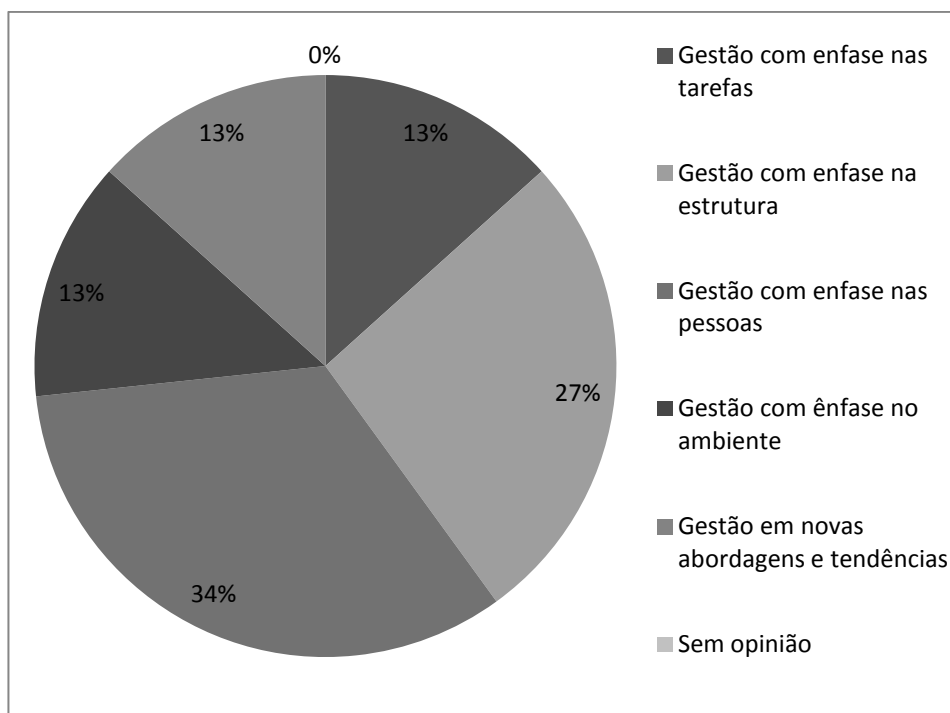
Quando solicitamos saber qual a função básica de um gestor, 50% responderam administrar e 34% responderam organizar. Celma (2000) pontua que um gestor precisa ter a capacidade de articular, estabelecer meta da atividade, ter conceitos administrativos, utilizar as técnicas de marketing, entre outros.

8) Na condição de gestor, quais são suas atividades profissionais desenvolvidas nesta função na academia?



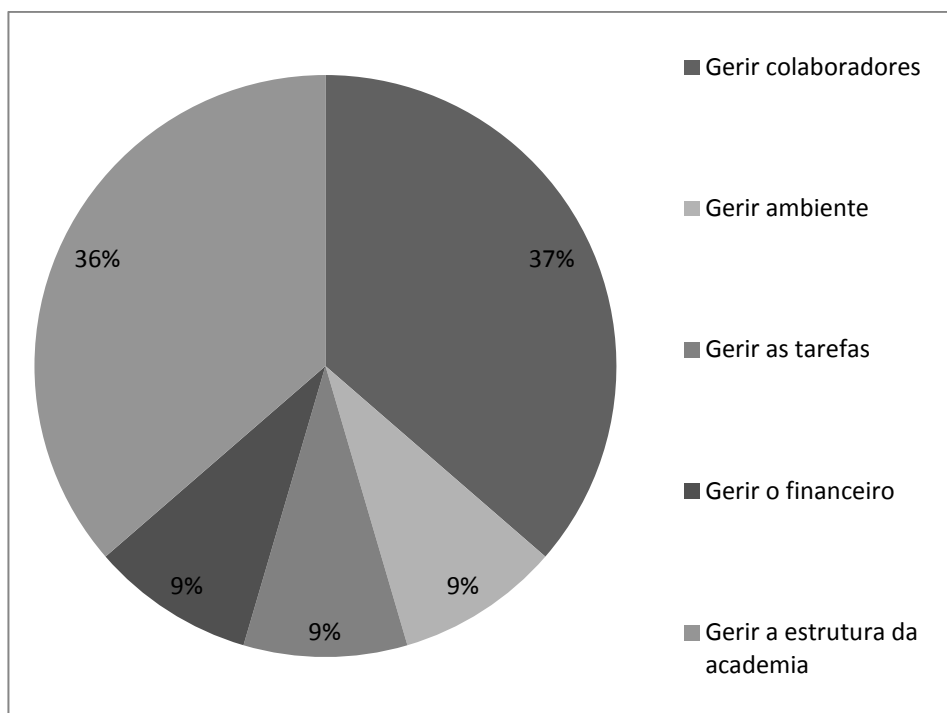
As atividades profissionais desenvolvidas nesta função na academia, 64% afirmaram agir como coordenador, 9% como avaliador físico e 27% como professor de educação física. Saba (2006) afirma que um gestor deve ter condições de liderar um equipe, direcionar as tarefas e montar campanhas de marketing e servo.

9) Na sua visão, que tipo de gestão é desenvolvida na academia?



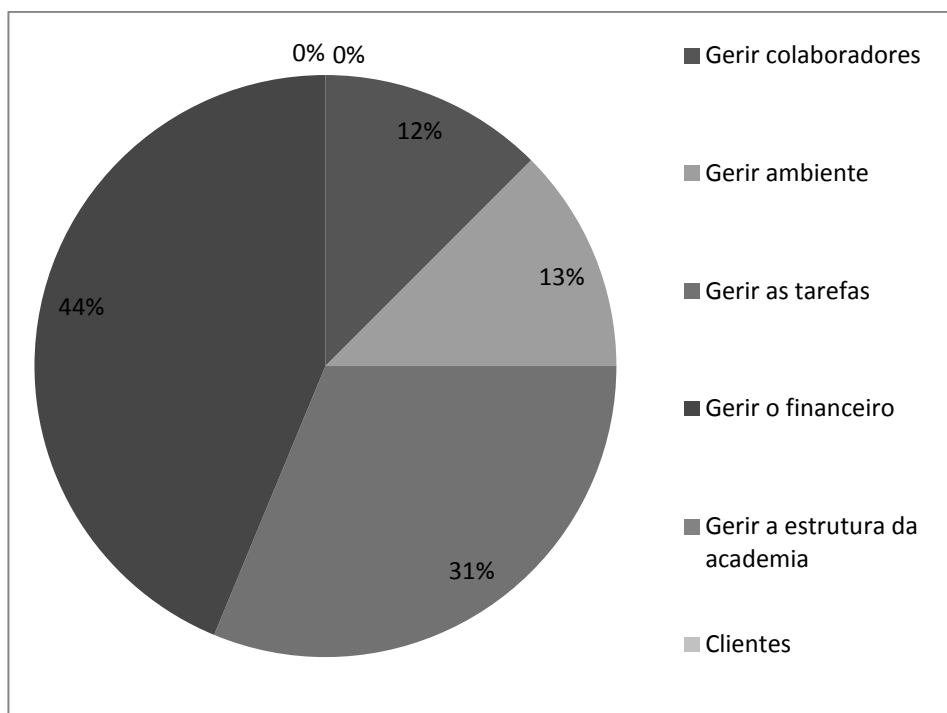
No gráfico acima, versa sobre o tipo de gestão que é desenvolvida na academia, neste cunho tem-se como destaque a gestão com ênfase em estrutura, com 27% e gestão com ênfase em pessoas, que pontua em 34%. Bastos, Fagnani, & Mazzei (2011), relatam que o gestor deve ter um rol de características que possibilitem ele a desenvolver habilidades que possibilitem ele atuar desde o setor de finanças até o setor de pessoas.

10) Na sua opinião, quais são as principais dificuldades para desempenhar sua função como gestor?



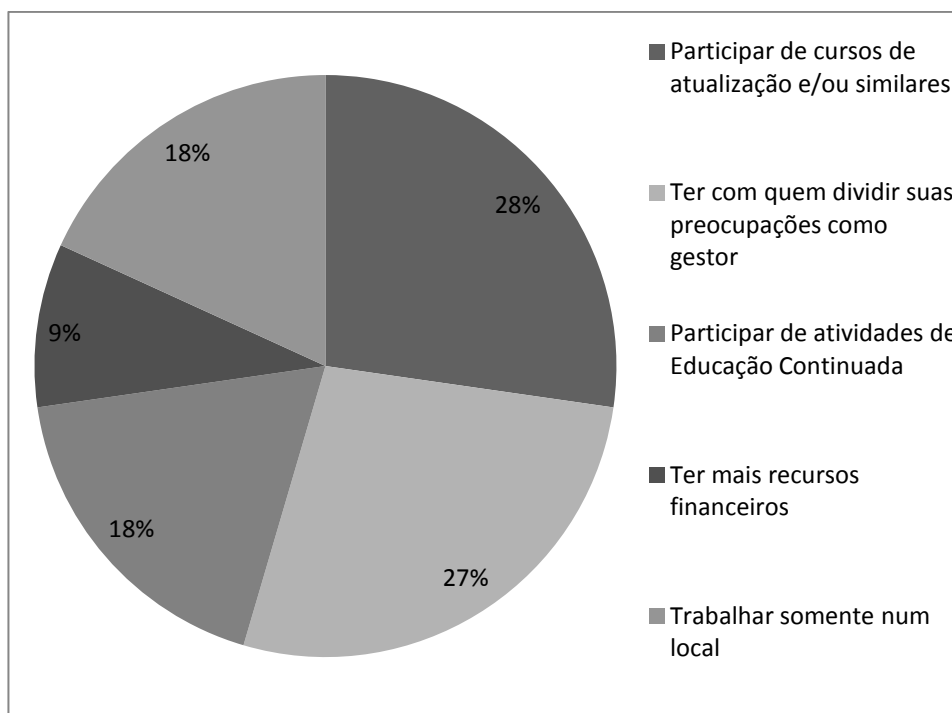
No gráfico 10, tem-se as principais dificuldades para desempenhar sua função como gestor, 37% apontaram como dificuldade a gerencia de colaboradores e 36% apontaram como dificuldade, como gerencia da estrutura das academias. Santos e Kniknik (2006) que o desafio em desenvolver uma gestão reconhecendo e valorizando seu colaborador, ocorre quando você considera a diversidade de cultural e de personalidade de todos, pois, independente de cargo ou formação, todos devem compreender a missão da organização.

11) Na sua opinião, o que é mais fácil para desempenhar sua função de gestor?



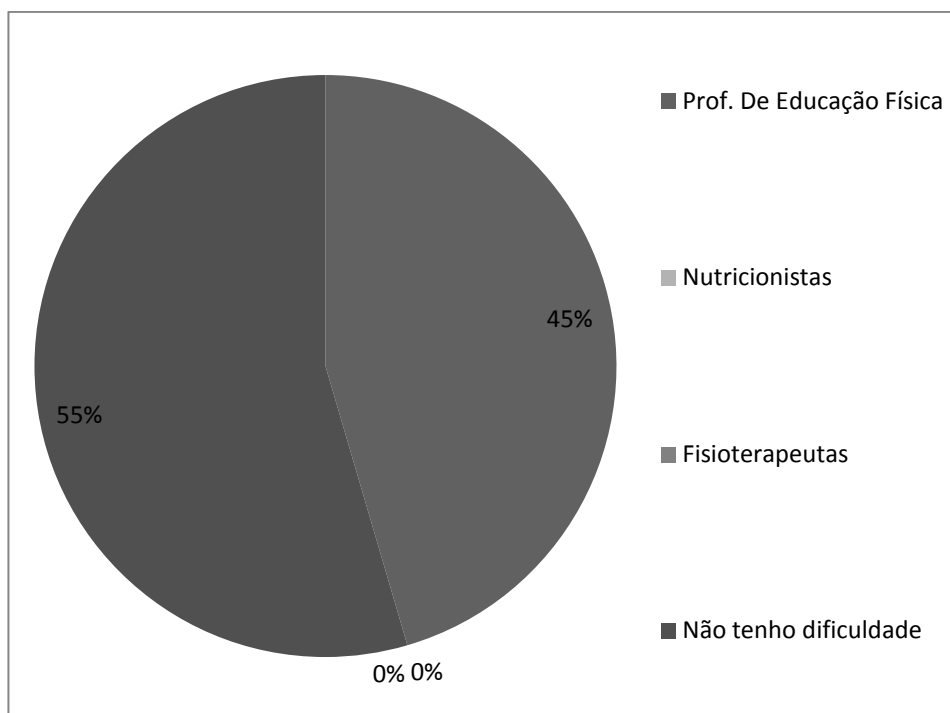
No gráfico 11, vamos apontar o que os pesquisados acreditam ser mais fácil para desempenhar sua função de gestor, 31% afirmaram em gerir tarefas, e 44% apontaram a parte financeira. Lima (2003) pontua que geralmente no departamento financeiro alguns gestores cometem falhas em razão de não dominar as ferramentas solicitadas nesse setor.

12) Na sua opinião, quais são suas principais necessidades para melhor desempenhar sua função como gestor?



No gráfico 12, indica as principais necessidades para melhor desempenhar sua função como gestor. Nos resultados 28% dos pesquisados, falaram em participar de cursos de atualização e 27% falaram em ter com quem dividir suas preocupações como gestor. Saba (2006) considera que desde os tempos de universidade boa partes dos acadêmicos se dedicam a uma intensa carga horária de estágios sem ter preocupação quanto a possibilidade de formação paralela.

13) Na sua opinião, como gestor, em relação aos profissionais que trabalham na academia, quais são os que você tem mais dificuldade para lidar?



No gráfico 13, discorria como gestor, em relação aos profissionais que trabalham na academia, quais são os que você tem mais dificuldade para lidar, o grande destaque são os 45% que indicaram os fisioterapeutas como os profissionais de difícil trato e em primeiro lugar tem-se com 55% os professores de educação física como os profissionais que requerem um pouco mais de habilidade no espaço das academias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultados, entendemos por destacar, a maioria das academias funcionam dentro de um período entre 3 e 5 anos e o número de funcionários depende muito do tamanho destas.

As academias vêm desenvolvendo um trabalho de marketing de serviço consideradamente bom, pois, elas atende até 300 clientes, em um cenário de competição, considera-se uma boa produção. Um ponto negativo é a deficiência de uma equipe multiprofissional completa, pois profissionais como nutricionistas ainda não conquistaram espaço.

Falando dos aspectos administrativos, os gestores são consciente sobre seu papel que é administrar, uma grande parte exerce a figura do coordenador e demonstrar boa habilidade com gestão com pessoas.

Desta forma, é sobremodo relevante assinalar, que estes gestores ainda necessitam aprimorar não apenas as competências de um gestor mais também conhecer as práticas gerenciais.

Com esta pesquisa pretende-se realizar uma formação específica para professores de educação física para atuarem como gestor e posteriormente implantar uma academia no interior do estado considerando as características identificadas nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, Deuse Mery Albani et al. Proposta para implantar a avaliação de desempenho dos servidores em uma prefeitura da região sul do estado do ES. Evidência: Araxá, 2011
- BERTEVELLO, G. (2011). Academias de ginástica e condicionamento físico–Sindicatos & associações. *Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: CONFEF*.
- Bastos, F. C., Fagnani, E. K., & Mazzei, L. C. (2011). Perfil de gestores de redes de academias de fitness. *Revista Mineira de Educação Física* , 19,.64-74.
- BRASIL. Constituição 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 14/09/2014.
- BRASIL. *Lei Municipal 698/1995, alterada pela Lei 788/2010*. Pesquisa em 28/12/2014, Prefeitura Municipal de Portel.
- BRASIL. *Decreto no 7.675, de 20 de janeiro de 2012*.
- _____. *Manual de Elaboração do PPA 2008–2011*. Acessado em 10/08/2014
- BELLONI, I. (org.) *Metodologia de avaliação em políticas públicas: uma experiência em educação profissional*. São Paulo: Cortez, 2000.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos (1986) *Lucro, Acumulação e Crise*. São Paulo:
- CAMPOS, Carlos. *Gestão esportiva*. 2000. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/>>. Acesso em: 25 out. 2016.
- CÁRDENAS, Alfredo Ribeiro; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. A formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em educação física: um olhar qualitativo sobre currículos, disciplinas e ementas. *Pensar A Prática*, [s.l.], v. 17, n. 4, p.1-15, 30 dez. 2014. Universidade Federal de Goiás. <http://dx.doi.org/10.5216/rpp.v17i4.29921>.
- Celma, J. (2004). *ABC del gestor deportivo*. Zaragoza: INDE.
- KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. *Administração pública no Brasil: Crises e mudanças de paradigmas*. 2 ed. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2007.
- Chauhan, A., Sharma, S. K., & Tyagi, T. (2011) *Role of HRIS in Improving Modern HR Operations*. Review of Management, Vol. 1, No. 2, pp. 58-70.
- Chiavenato, I. (2009). *Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultado*. 6 ed. Barueri, SP: Editora Manole.
- Chiavenato, I.(2008). *Gestão de Pessoas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos*. 2 ed. Rio de Janeiro, Elsevier.

Gomes, E. M. P. (2008). *A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro*. Rio de Janeiro: Quartet FAPERJ.

Lima, J. B. & Andrade, D. M. (2003). *Elementos situacionais e práticas de gestão em academias de ginástica*. In Egepe – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (pp. 915-932). Brasília, UEM/UEL/UnB.

Rodrigues, A. L. de P, & dos Santos, R. D. V. (2016). Aspectos motivacionais para a prática de musculação entre jovens de 18 a 25 anos do município de Fortaleza-CE. *RBPFEEX-Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia do Exercício*, 10(58), 308-313.

SABA, F. (2006). *Liderança e gestão: para academias e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte, 2006.

SABA, F. *Aderência à prática de exercícios físicos em academias*. São Paulo: Manole, 2001.

de Santana, L. C., Monteiro, G. M., Pereira, C. C., & da Cunha Bastos, F. (2012). Perfil dos Gestores de Academia Fitness no Brasil: Um Estudo Exploratório. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review e-ISSN: 2316-932X*, 1(1), 28-46.

Santos SC, Kniknik JD. Motivos de Adesão à prática de atividade física na vida adulta intermediária. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte* 2006; 5:23---34.

APÊNDICES

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO

Prezados,

O questionário abaixo foi preparado com a finalidade de compreender melhor sobre como estar sendo feita a gestão das academias de atividades físicas existentes nos bairros do Guamá, Terra Firme, Jurunas e Telégrafo, segundo a opinião dos entrevistados (gestores das academias). Estes questionamentos servirão como complemento para o trabalho de conclusão de curso do Mestrado em Gestão de Empresas.

Sua colaboração será importante no sentido de responder a todas as questões apresentadas com sinceridade e respeito ao trabalho que está sendo desenvolvido, pois a partir das respostas obtidas teremos um diagnóstico que poderá servir de base para melhorias futuras e soluções cabíveis de acordo com a realidade apresentada.

Grato pela colaboração,

Mestrando: Ronaldo Margalho Carvalho
Orientador: Prof. Dr. Ricardo Figueiredo Pinto

IDENTIFICAÇÃO PESSOAL - DADOS DO GESTOR

Nome do gestor da academia ou Iniciais do nome (opcional): _____
Idade: _____ Sexo: () Masculino () Feminino

Formação profissional principal: _____
() _____ Graduação, quantas? _____
quais? _____

() Especialização, quantas? _____
quais? _____

() Mestrado , quantas? _____
quais? _____

() Doutorado, quantas? _____ quais? _____

Quanto tempo atua na função de gestor: _____
() até 2 anos () 3 a 5 anos () 6 a 8 anos () 9 e 10 anos () 11 e 15 anos () mais de 15 anos

DADOS DA ACADEMIA

Nome da academia ou Sigla (opcional): _____

Quais e quanto profissionais atuam na academia?

() Prof. Educação Física Quantos? _____

() Nutricionista Quantos? _____

() Fisioterapeutas Quantos? _____

() Estagiários de Ed. Física Quantos? _____

() Outros Quais e Quantos? _____

Qual o quantitativo de alunos que frequentam a academia atualmente?

() até 50 alunos () 51 a 100 alunos () 101 a 150 alunos () 151 a 200 () 200 a 300 alunos () mais de 300 alunos

Quanto tempo à academia está em funcionamento?

() até 2 anos () 3 a 5 anos () 6 a 8 anos () 9 e 10 anos () 11 e 15 anos () mais de 15 anos

QUESTÕES COMPLEMENTARES AO GESTOR

Questão 1º) Na condição de gestor, quais são suas atividades profissionais desenvolvidas nesta função?

() Coordenador () Avaliador Físico () Professor

Questão 2º) Na sua opinião o que é gestão?

() Administrar () Desenvolver () Inovar () Organizar

Questão 3º) Na sua visão que tipo de gestão é desenvolvida na sua função?

() Gestão com ênfase nas tarefas na academia

() Gestão com ênfase na estrutura física da academia

() Gestão com ênfase nas pessoas

() Gestão com ênfase no ambiente

() Gestão com ênfase nas pessoas

() Gestão com ênfase novas abordagens e tendências

() Sem opinião

04) Na sua opinião, quais são as funções básicas de um gestor?

() Planejar () Administrar () Comunicação () Organizar

05) Na sua opinião, quais são as principais dificuldades para desempenhar sua função como gestor?

() Gerir colaboradores () Gerir ambiente () Gerir as tarefas () Gerir o financeiro () Gerir a estrutura da academia

06) Na sua opinião, o que é mais fácil para desempenhar sua função de gestor?

() Gerir colaboradores () Gerir ambiente () Gerir as tarefas () Gerir o financeiro () Gerir a estrutura da academia () Gerir Clientes

07) Na sua opinião, quais são suas principais necessidades para melhor desempenhar sua função como gestor?

() Participar de cursos de atualização e/ou similares
() Ter com quem dividir suas preocupações como gestor
() Participar de atividades de Educação Continuada
() Ter mais recursos financeiros
() Trabalhar somente num local

08) Na sua opinião, como gestor, em relação aos profissionais que trabalham na academia, quais os que você tem mais dificuldade para lidar?

() Prof. De Educação Física () Nutricionista
() Fisioterapeutas () Outros () Não tenho dificuldade

09) Na sua visão, que tipo de gestão é desenvolvida na academia?

10) Na sua opinião, quais são suas principais necessidades para melhor desempenhar sua função como gestor?