

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ENGENHARIA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

EDY RICARDO DELEVATTI CASTRO

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL FOCADA NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA DE
MUSCULAÇÃO EM DOURADOS**

DOURADOS/MS

2015

EDY RICARDO DELEVATTI CASTRO

**ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL FOCADA NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA DE
MUSCULAÇÃO EM DOURADOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial de Conclusão de Curso
para obtenção do Grau de Bacharel em
Engenharia de Produção, sob a orientação do
Professor Me. Marcio Rogerio Silva.

DOURADOS/MS

2015

EDY RICARDO DELEVATTI CASTRO

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL FOCADA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA DE MUSCULAÇÃO EM DOURADOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial de Conclusão de Curso para obtenção do Grau de Bacharel em Engenharia de Produção, sob a orientação do **Professor Me. Marcio Rogério Silva**.

APROVADO: 16 de novembro de 2015.

Prof. Me. Rodolfo Benedito da Silva (FAEN).
(FAEN).

Prof^ª. Dr^ª Eliete Medeiros

Prof. Me. Marcio Rogério Silva
(Orientador-FAEN)

DEDICATÓRIA

A Deus, minha família e amigos por me darem suporte para subir mais esse degrau na escada das minhas conquistas.

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos”.

Friedrich Nietzsche

AGRADECIMENTOS

Não posso começar esse agradecimento sem primeiramente louvar a Deus, pois foi ele quem permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de toda minha vida, e não somente nestes anos como universitário, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

À minha família, pelo amor, incentivo, apoio incondicional e por sua capacidade de acreditar em mim e investir em mim. A minha mãe Iara Delevatti Castro, seu cuidado e dedicação foram o que deram, em todos os momentos, a esperança para seguir. Ao meu pai Edeval Lourenco de Castro, a sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada. A minha irmã Edyara Delevatti Castro que esteve sempre ao meu lado desde o momento que sai de casa e me aventurei a morar longe de casa para realizar esse sonho que está se concretizando.

A todos os professores que me auxiliaram durante os anos de faculdade na obtenção de conhecimentos, que levo na minha bagagem e que com certeza me farão um profissional muito competente.

Meus agradecimentos aos amigos, companheiros de trabalhos e irmãos na amizade que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza

A Universidade Federal da Grande Dourados, pela oportunidade de fazer o curso.

CASTRO, Edy Ricardo Delevatti. **ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Bacharelado em Engenharia de Produção. Faculdade de Engenharias. Universidade Federal da Grande Dourados, 2015.

RESUMO

O assunto discutido neste trabalho aborda a pesquisa de clima organizacional realizado em uma academia de musculação em Dourados-MS, visando apresentar a pesquisa como modelo de ferramenta usada na coleta de dados neste processo, já que o clima organizacional é o reflexo da cultura da organização. São demonstradas as opiniões dos alunos, funcionários e gestores em relação ao ambiente organizacional a qual estamos expostos, as quais, posteriormente serão comparadas e são propostas melhorias para o clima organizacional visando a motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Clima organizacional, academia, motivação.

CASTRO, Edy Ricardo Delevatti, **ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE**. Monograph for the Bachelor Production Engineering. Engineering College. University of the Grande Dourados, 2015.

ABSTRACT

The theme to be discussed in this paper addresses the organizational climate survey conducted in a gym in Dourados-MS, in order to present the research as a tool model used for data collection in this process, since the organizational climate is a reflection of culture the organization. The opinions of students will be demonstrated, employees and managers in relation to the organizational environment, and will later be compared and proposed improvements to the organizational climate in order to better motivation employees.

Key Words: *organizational climate, gym, motivation*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow	19
Figura 2 – Sexo dos alunos.....	27
Figura 3 – Faixa etária dos alunos	27
Figura 4 - Período em que usa a academia.....	28
Figura 5 - Período em que frequenta a academia	28
Figura 6 - Avaliação do atendimento dos professores	29
Figura 7 - Avaliação do atendimento na recepção.....	29
Figura 8 - Avaliação do atendimento dos gestores	30
Figura 9 - Avaliação da motivação dos funcionários.....	30
Figura 10 - Sexo dos funcionários	32
Figura 11 - Faixa etária dos funcionários	33
Figura 12 - Turno de trabalho	33
Figura 13 - Estado civil	33
Figura 14 - Renda mensal dos funcionários	34
Figura 15 - Exerce alguma atividade autônoma?.....	34
Figura 16 - Satisfação com o ambiente de trabalho	35
Figura 17 - Auto avaliação do emprego	35
Figura 18 - Auto avaliação do emprego 2	36
Figura 19 - Grau de convivência com os gestores	36
Figura 20 - Valorização do trabalho em relação aos gestores	37
Figura 21 - Valorização do trabalho em relação aos alunos.....	37
Figura 22 - Nível de estresse	38
Figura 23 - Frequência de bonificação.....	38
Figura 24 - Um bom salário é suficiente para valorizar um trabalhador?.....	39
Figura 25 - Bonificação financeira serve como motivação?	39

SUMÁRIO

RESUMO	iv
ABSTRACT.....	v
LISTA DE FIGURAS	vi
1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Teorias organizacionais.....	11
2.2 Organização do trabalho	13
2.3 Motivação.....	16
2.4 O líder	18
3. METODOLOGIA UTILIZADA PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	21
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	24
4.1 Histórico da empresa estudada	24
4.2 Resultados observados a partir da aplicação de questionários	24
4.2.1 Análise dos alunos	25
4.2.2 A opinião das gestoras	29
4.2.3 Análise dos funcionários.....	30
4.3 Análise do clima organizacional com base da opinião dos grupos estudados.....	37
4.4 Melhorias propostas.....	38
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
ANEXOS.....	0

1. INTRODUÇÃO

A evolução da sociedade pode ser dividida em três estágios de desenvolvimento econômico: sociedade pré-industrial, sociedade industrial e sociedade pós-industrial. Atualmente, a sociedade encontra-se no último estágio, caracterizado pela economia de serviços, preocupação com a qualidade de vida e crescimento populacional. Nesse contexto, observa-se um crescimento considerável na área de prestação de serviços (BRANCO; RIBEIRO; TINOCO, 2010).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2006 o setor de prestação de serviços empregou aproximadamente 61% do total de ocupações e foi responsável por 56.5% do PIB. Atualmente, o setor ocupa 70% do PIB nacional.

Com o setor de serviços ocupando uma fatia tão importante na economia nacional, as organizações reconhecem a necessidade de conquistar e manter clientes para garantir a sua permanência no mercado competitivo. Para isso, as empresas devem buscar constantemente a qualidade de seus serviços e a satisfação de seus consumidores.

Dentro dessas prestadoras de serviço, um mercado que vem crescendo exponencialmente no Brasil, é o de academias de musculação. Nos dias de hoje em busca de melhoras no corpo ou para manter hábitos saudáveis de vida, milhares de pessoas procuram as academias de ginástica dispostas a pagar valores variados para manter-se em forma.

Segundo a Associação Brasileira de Academias – ACAD Brasil (2013), o mercado brasileiro de fitness passou de quatro mil academias em 2000 para mais de 22 mil em 2012. Atualmente o setor atende mais de seis milhões de pessoas, movimentando aproximadamente R\$ 2,4 bilhões por ano.

Para se manterem ativas nesse cenário cada vez mais competitivo e com cliente cada vez mais exigente, é preciso focar muito na qualidade do atendimento ao consumidor. Visando isso, quem está na linha de frente de contato com os clientes, garantindo a qualidade do serviço prestado, são os profissionais de educação física.

Por esse motivo, é preciso investir na qualidade das condições de trabalho dos colaboradores, pois quanto mais motivados os funcionários estão, melhor realizarão o serviço, refletindo assim nos lucros da empresa.

“Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado a organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e a alcançar metas e resultados desafiadores formulados para o futuro” (CHIAVENATO, 2004).

Motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos, envolvendo fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento dos mesmos. Todo mundo precisa de um “motivo” para dar o melhor de si, fazendo assim o possível para conquistar o que almejamos (PENNA, 2001).

Prosseguindo a citação do autor, o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está diretamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes, assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores e elevação da moral.

A proposta é analisar a motivação dos colaboradores, visto que isso é fator determinante para a qualidade de serviços prestados, uma vez que os mesmos se encontram em contato constante e direto com os clientes.

O presente estudo que tem como tema a **Análise de relações interpessoais e clima organizacional**, tem por objetivo estudar o ambiente organizacional de uma academia de musculação na cidade de Dourados-MS, e como objetivos específicos: avaliar o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos gestores através da aplicação de questionário exploratório; abordar as relações entre patrões e colaboradores em se tratando de motivação no trabalho; comparar teorias de administração organizacional e propor melhorias no método de gestão atual da empresa pesquisada e; propor a aplicação das melhorias identificadas, visando um clima organizacional mais motivador e o aumento da produtividade na mesma.

Este trabalho de conclusão de curso aborda a motivação nas organizações, o qual busca mostrar a importância da mesma no dia-a-dia da empresa e na obtenção de resultados positivos e lucro, ressaltando a necessidade de um bom líder para o crescimento organizacional. Muitas organizações não exploram seu maior potencial, justamente por não trazer uma combinação adequada entre seu paradigma organizacional e o ramo onde atua.

A liderança é um termo que envolve a ideia de comando de um indivíduo sobre seus seguidores. A escolha do tema motivação organizacional justifica-se, por mostrar à alta gerencia que os funcionários necessitam manterem-se motivados para exercer bem sua função pois no caso de uma academia de musculação são eles que estão na linha de frente de contato com o consumidor, ou seja, são quem determinam a qualidade observada da empresa.

O incentivo para o desenvolvimento desse estudo, veio a partir de uma análise participativa do pesquisador, que ao trabalhar na empresa observou a falta de motivação e o alto grau de descontentamento dos funcionários em relação a gerencia. Busca-se entender os

fatores que levam a ocorrência dessa situação, assim como estudar o ponto de vista dos gestores da mesma.

Os planos de aperfeiçoamento, desenvolvimento de talentos da empresa e o comprometimento das pessoas são de extrema importância para o sucesso da organização. Assim, as empresas devem passar a conhecer meios de manter os funcionários motivados e comprometidos na execução de suas atividades, de conseguir suprir as necessidades e satisfações pessoais, autoestima e realização individual e atingir aos objetivos e metas exigidos pela organização.

A estrutura do trabalho está dividida em capítulos, onde o capítulo 1 (um) apresenta uma breve introdução ao tema abordado no trabalho, apontando a descrição do problema a ser solucionado, os objetivos buscados no desenvolvimento do estudo e a justificativa da escolha do tema.

O capítulo 2 (dois), apresenta a revisão bibliográfica, listando grandes estudiosos das teorias organizacionais, motivação de colaboradores, administração e gestão de pessoas, comparando suas teses de modo a chegar a uma melhor referência de estudo.

O capítulo 3 (três) apresenta a metodologia usada para o desenvolvimento do trabalho em questão, identificando o método de pesquisa a ser aplicado na coleta de informações.

O capítulo 4 (quatro) está reservado para os resultados e discussões, onde serão demonstrados os resultados obtidos na pesquisa de campo mostrando os pontos fortes e fracos da empresa e discorrido sobre o método desenvolvido para melhorar na gestão organizacional da academia.

Por fim, no capítulo 5 (cinco) será feito o fechamento do trabalho a partir das considerações finais do estudo de caso realizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teorias organizacionais.

Os estudos da administração organizacional, começaram quando Frederick W. Taylor (1856-1915) desenvolveu A Teoria da Administração Científica, a qual é fundamenta na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, a fim de alcançar a máxima produtividade.

Essa teoria provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial. Para o aumento da produtividade, Taylor propôs métodos e sistemas de racionalização do trabalho e disciplina do conhecimento operário, colocando-o sob comando da gerência; a seleção rigorosa dos mais aptos para realizar as tarefas; a fragmentação e hierarquização do trabalho. Investiu nos estudos de tempos e movimentos, para melhorar a eficiência do trabalhador e propôs que as atividades complexas fossem divididas em partes mais simples facilitando a racionalização e padronização. Desenvolveu planos de incentivos salariais e de prêmios de produção. Assim, a produção individual até o nível de 100% de eficiência passou a ser remunerado conforme o número de peças produzidas. Acima de 100% de eficiência, a remuneração por peça passou a ser acrescida de um prêmio de produção ou incentivo salarial adicional que aumentava à medida que se elevava a eficiência do operário. Isso levou Taylor a julgar que o que era bom para empresa era igualmente bom para os empregados (COLTRO, 2006).

Ainda segundo o autor, este plano de incentivo salarial é justificado pelo conceito de *homo economicus*, isto é, homem econômico, segundo o qual toda pessoa é profundamente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais. Assim sendo, este plano faz com que o trabalhador desenvolva o máximo de produção que é fisicamente capaz de atingir para obter um ganho maior.

Este conceito se baseia na necessidade humana de receber incentivos, no caso econômico de receber recompensas por aquilo que faz. Desta forma combate o desânimo do trabalhador e conseqüentemente otimiza sua eficiência ao máximo porque este se vê de uma certa forma obrigado a trabalhar para suprir suas necessidades básicas.

Esse modelo de gerenciamento proposto por Taylor foi alvo de críticas devido aos efeitos negativos da organização sobre os trabalhadores destacando-se: a fragmentação do trabalho com separação entre concepção e execução, que associada ao controle gerencial do

processo e à hierarquia rígida tem levando a desmotivação e alienação de trabalhadores, bem como a desequilíbrios nas cargas de trabalho.

Visando isso, Fayol (1841-1925) desenvolveu a chamada Teoria Clássica da Administração, que complementou o trabalho de Taylor, substituindo a abordagem analítica e concreta de Taylor por uma abordagem sintética, global e universal. Propôs a racionalização da estrutura administrativa e a empresa passa a ser percebida como uma síntese dos diversos órgãos que compõe a sua estrutura.

A preocupação maior de Fayol é para com a direção da empresa, dando ênfase às funções e operações no interior da mesma. Estabeleceu os princípios da boa administração, sendo dele a clássica visão das funções do administrador: organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar.

Segundo Chiavenato (2003), enquanto Taylor deu ênfase à tarefa, Fayol deu foco à estrutura. Taylor se preocupou com a Organização Racional do Trabalho (ORT), que, por meio da análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos, do estudo da fadiga humana, da padronização dos métodos e da especialização do trabalho, buscava as condições que permitissem ao operário produzir com o máximo de eficiência. Por outro lado, Fayol enfatizou a estrutura, dividindo a organização em cinco funções (técnica, comercial, financeira, de segurança, contábil e administrativa), definindo os dezesseis deveres dos gerentes, os quatorze princípios gerais da Administração e os cinco elementos da Administração (POCCC).

A Teoria Burocrática de Max Weber (1862-1920), conhecida como “Teoria Burocrática”, identifica certas características da organização formal voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência. Segundo o autor, a burocracia torna a organização eficiente e eficaz, garantindo rapidez, racionalidade, homogeneidade na interpretação das normas, redução dos atritos ou discriminações e padronização.

A burocracia busca amenizar as influências externas à organização, harmonizar a especialização dos seus colaboradores e o controle das suas atividades através da competência e eficiência, sem considerações de ordem pessoal. Em suas dimensões essenciais, muitos dos aspectos do modelo burocrático podem ser encontrados em Taylor e Fayol: a divisão do trabalho baseada na especialização funcional; hierarquia e autoridade definidas; sistema de regras e regulamentos que descrevem direitos e deveres dos ocupantes dos cargos; impessoalidade nas relações interpessoais, promoção e seleção baseadas na competência técnica, dentre outros.

Como afirma Chiavenato (2003), Max Weber foi o primeiro teórico dessa abordagem, que, em uma análise voltada para a estrutura, acreditava que a burocracia era a organização por excelência.

Segundo Motta (1975, p. 46), a preocupação de Weber está na racionalidade, entendida como a adequação dos meios aos fins. E uma organização, é racional quando é eficiente. Já para Maximiano (2000), Weber não definiu um modelo-padrão para ser aplicado, apenas esquematizou as principais características da burocracia existente.

Para Chiavenato (2003, p. 268), o tipo ideal de burocracia weberiana tinha como uma das características a previsibilidade do seu funcionamento contribuindo para a obtenção de maior eficiência organizacional. Porém, alguns autores, encontraram limitações na obra de Weber, partindo para uma análise crítica da realidade descrita por ele. Para Merton, por exemplo, não existe uma organização completamente racional, como proposto por Weber. Até porque, sendo um tipo ideal, tende a ser modificado pelos homens. Merton notou que a burocracia leva também a consequências imprevistas que conduzem a ineficiências e imperfeições, e estas, por sua vez, são enfatizadas e exageradas pelos leigos. A esse fenômeno, Merton denomina de *disfunções da burocracia*, a exemplo da internalização das regras e o apego aos regulamentos, o excesso de formalismo e de papelório, a resistência a mudanças, a dificuldade no atendimento a clientes e os conflitos com o público.

Todos os trabalhos realizados por Taylor, Fayol e Max Weber, pretendem descobrir as regras ideais porque se deverão reger as organizações. O trabalho científico desenvolvido era orientado no sentido de revelar essas regras que servirão como normas absolutas a aplicar pelos gestores. Qualquer destas abordagens tentou desenvolver um modelo explicativo do funcionamento das organizações, assentando a sua conceptualização num sistema fechado isolado do meio exterior e centralizado na tecnologia operativa. A lógica dominante é a procura da máxima eficiência através da optimização do sistema produtivo interno (NETO, 2008).

2.2 Organização do trabalho

A natureza instrumental da organização é evidente nas práticas das primeiras organizações formais que conhecemos, como as que construíram as pirâmides, impérios, igrejas, etc., porém foi na Era das Maquinas, com o uso de equipamentos mais modernos nas

industrias, que foi necessário que as organizações fossem adaptadas as necessidades das máquinas (MORGAN, 2006).

De acordo com Fleury (1980), entende-se como organização do trabalho as especificações de conteúdo, métodos e inter-relações entre os cargos, de modo a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, assim como os requisitos sociais e individuais do ocupante do cargo.

Segundo Morgan (2006) a teoria da organização no trabalho começou sua inserção pela biologia desenvolvendo a ideia de que os empregados são pessoas com necessidades complexas que precisam ser satisfeitas para que tenham uma vida plena e saudável para que atuam com eficiência no ambiente de trabalho.

Os primeiros estudos sobre as técnicas de organização do trabalho começaram a ser aplicados no fim do século XIX, por Frederick W. Taylor, os quais provocaram uma verdadeira revolução no mundo industrial. Buscando o aumento da produtividade propôs métodos e sistemas de racionalização do trabalho, a seleção rigorosa dos mais aptos a realizar cada tarefa e a fragmentação e hierarquização do trabalho. Ele investiu também no estudo de tempos e métodos para a melhor eficiência no trabalho, e implantou o sistema de incentivos salariais e bonificação alegando que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses financeiros. (MATOS; PIRES, 2006).

Dessa forma, ele concluiu que o aumento da produtividade dependia exclusivamente do desempenho dos operários, e isso seria garantido por um sistema de incentivos salariais, que elevaria esse nível de produtividade ao seu ponto mais alto.

Nesse método proposto por Taylor, para garantir a máxima eficiência de um operador, dentre outras ações, ele deveria ser treinado para desenvolver somente tarefas específicas de uma certa área. Com o passar do tempo, observou-se que essa técnica acabava prejudicando quando se observando no todo, pois a falta de rotatividade nos cargos dentro da indústria acarreta perdas de tempo e movimentos na mesma.

Buscando otimizar esse fato, foi implementado o método de enriquecimento de cargos, onde foram adotadas medidas que visam melhorar o ambiente de trabalho.

As técnicas desenvolvidas a partir desse método foram: a rotatividades de cargos, que implica no revezamento entre as pessoas envolvidas nas tarefas do sistema produtivo; ampliação horizontal, neste caso, agrupam-se diversas tarefas, de mesma natureza, em um único cargo; ampliação vertical, que é o caso onde se atribui tarefas de diferentes naturezas a

um único cargo; e enriquecimento do cargo, que permite que se aplique a ampliação vertical e horizontal no mesmo cargo (FLEURY, 1980).

Dessa forma, o enriquecimento de cargo permite a ampliação das atividades desenvolvidas pelos operários, procedendo a uma parcial e gradual transmissão de responsabilidades.

Fayol (1841-1925) complementou o trabalho de Taylor criando sua Teoria Clássica, onde substituiu a abordagem analítica e concreta do antigo modelo por uma sintética, global e universal. Sua preocupação maior era com a direção da empresa dando ênfase às funções e operações internas da mesma e, dessa forma propôs a racionalização da estrutura administrativa onde a empresa passou a ser percebida como a síntese de diversos órgãos que compõem uma estrutura (MATOS; PIRES, 2006).

Representantes típicos dos estudos organizacionais foram Henri Fayol, Frederick W. Taylor e Lyndall Urwik, que buscavam soluções para os problemas da administração prática e procuraram codificar sua experiência de organização bem-sucedida para que outros a seguissem. Em conjunto lançaram as bases das modernas técnicas de administração, como a administração por objetivos, os sistemas de planejamento, programação e orçamento (PPBS) e outro métodos que enfatizam o controle e o planejamento racionais (MORGAN, 2006).

Como citado por Matos e Pires (2006), em 1913 Henry Ford começou a aplicar a tecnologia da linha de montagem na fabricação de automóveis utilizando os mesmos princípios desenvolvidos pelo taylorismo, porém tratando de uma estratégia mais abrangente de organização da produção, que envolvia extensa mecanização, como uso de máquinas-ferramentas especializadas, linha de montagem e de esteira rolante e crescente divisão do trabalho. O modelo taylorista/fordista difundiu-se no mundo e influenciou fortemente todos os ramos da produção.

A maioria dos sistemas citados anteriormente tratam o funcionário como uma parte do sistema produtivo, como qualquer máquina que necessita de um investimento financeiro por parte da empresa. Em contrapartida a esses métodos, foram surgindo movimentos contemporâneos onde os funcionários não são mais vistos com uma “peça” no processo produtivo, mas sim como elemento fundamental na produção e que tem influência relevante em todos os níveis operacionais em uma empresa.

O surgimento do Movimento das Relações Humanas que se deu a partir de críticas à Teoria da Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração, veio para combater o formalismo na administração e deslocar o foco da administração para os grupos informais e

suas inter-relações, oferecendo incentivos psicossociais, por entender que o ser humano não pode ser comprado. A Escola das Relações Humanas depositou na motivação a expectativa de levar o indivíduo a trabalhar para atingir os objetivos da organização, defendendo a participação do trabalhador nas decisões que envolvessem a tarefa, porém essa participação sofre restrições e deve estar de acordo com o padrão de liderança adotado (MATOS; PIRES, 2006).

2.3 Motivação

De acordo com Maximiliano, (2000 p. 14) a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão. Com isso o autor quer dizer que o estímulo ou motivação, recebido por uma pessoa, é segredo do entusiasmo na realização de algum objetivo.

Já Bergamini, (1997, p.54) descreve a motivação como um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e auto identidade.

Segundo Chiavenato (2003, p. 414), para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana e define motivo como tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. Através desta informação do autor, pode-se verificar que na verdade o ser humano precisa de algo que o estimule para então começar a agir em busca de um determinado objetivo.

Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”. Diante desta afirmativa, observa-se que a motivação é o insight para a ação e a partir daí o ser humano busca satisfazer suas necessidades.

Para Maslow (1908-1970), o ser humano possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas. Para motivar uma pessoa, deve se identificar qual é a categoria de necessidades mais baixa na qual ela tem uma carência, suprir estas necessidades para somente depois se pensar em outras em categorias mais altas. Essa é a teoria

motivacional mais conhecida e, segunda ela, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide, onde na base estão as necessidades mais baixas e no topo as mais sofisticadas e intelectuais (CHIAVENATO, 2002).

A Figura a baixo ilustra a pirâmide com as categorias hierarquizadas e a descrição das necessidades que ela envolve.

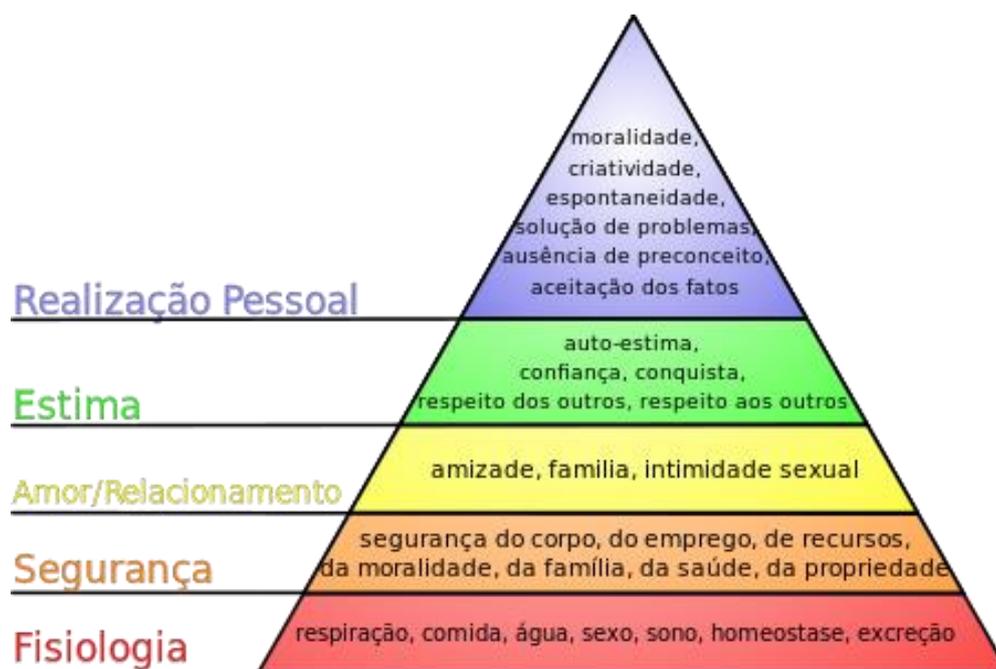


Figura 1 Pirâmide de Maslow

FONTE: Revista Exame.com

A pirâmide envolve os seguintes aspectos: fisiológicos, que são a necessidade de sobrevivência, alimentação, vestuário; de segurança, que incluem proteção, estabilidade de emprego; social, como aceitação, amizade, sentimento de pertencer; estima, auto confiança, auto realização, criatividade, auto desenvolvimento fluante e complexo e; auto-realização, que envolvem autonomia, independência, autocontrole, competência.

Desse modo, podemos entender que o homem está sempre buscando maneiras para completar sua pirâmide, afinal todos querem ter auto realização na vida, além das outras questões que são citadas na teoria de Maslow.

Um líder que conhece bem sua equipe saberá identificar quais são as necessidades de cada um e poderá aplicar os meios de motivação adequados. Por exemplo, se uma pessoa está passando por grandes dificuldades financeiras e a estabilidade de sua família está em risco,

não adianta tentar motivá-lo dizendo que seu caso de sucesso será publicado no jornal da empresa (PAIVA, 2007).

Frederick Irving Herzberg (1923-2000) desenvolveu uma teoria conhecida como Teoria dos Dois Fatores. Segundo o autor, a satisfação no cargo é função dos fatores motivadores, tais como: realização, desafio, responsabilidade, progresso, intrínsecos ao próprio trabalho; e a insatisfação no cargo é função dos fatores extrínsecos, isto é, que compõem o ambiente de trabalho tais como: salário, condições de trabalho, supervisão, benefícios, etc, que formam o contexto no qual o trabalho é realizado.

Victor H. Vroom (1936-1994) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, chamado de teoria da expectativa, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito (QUEIROZ, 1996). Para Vroom (apud ROBBINS, 2010), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

A teoria da Expectativa analisa os mecanismos motivacionais, apoiando-se em três conceitos: a Expectância, a Instrumentalidade e a Valência assim descritas por Lévy-Leboyer (1994): A Expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço. A instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e a Valência representa a ligação entre objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante, importante ou não (FERREIRA et. al, 2012).

A teoria de Maslow baseia-se na estrutura uniforme e hierárquica de necessidades e a de Herzberg em duas classes de fatores, ambas repousam na presunção implícita que existe uma “maneira melhor” de motivar as pessoas, [...]. A teoria de Victor Vroom restringe-se exclusivamente a motivação de produzir, rejeita noções pré-concebidas e reconhece as diferenças individuais (CHIAVENATO, 2002, p.70).

2.4 O líder

Para que uma organização consiga atingir padrões elevados de produção mantendo sempre os colaboradores motivados, é de extrema importância o papel de um líder a frente das

tarefas. As organizações precisam de líderes para conduzir todos os seus esforços à competitividade e ao sucesso, pois sem líderes, a empresa fica vaga, sem direção, podendo ser levada ao fracasso.

Na abordagem clássica da Administração, a função do líder é estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. A atenção principal do líder foca-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER e FREEMAN, 1995).

Segundo a Teoria das Relações Humanas, a função do líder é facilitar o alcance dos objetivos, mediante a cooperação entre os liderados e, ao mesmo tempo, proporcionar oportunidades para o seu crescimento e aperfeiçoamento pessoal. O enfoque principal, ao contrário da Escola da Administração Científica, localiza-se nas necessidades individuais e não naquelas da organização.

De acordo com STONER e FREEMAN (1995), os líderes, segundo a Teoria X de Douglas MacGregor, admitem que os liderados não são suficientemente maduros ou motivados, portanto o líder não pode conceder-lhes muita autonomia. A Teoria Y do mesmo autor, em contraste, admite que os liderados são maduros e podem receber autonomia para realizar suas tarefas.

Segundo Chiavenato (1994, p. 137), liderança é “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”, e pode ser dividida em: liderança como influência, onde uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas; liderança que ocorre em determinada situação, ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade (para a tomada de decisão); liderança dirigida pelo processo de comunicação humana capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção e por fim a liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos, onde o líder é tido como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

Para Spector (2003, apud MACHADO e BIANCHI, 2008), dentre as várias definições de liderança, a mais comum é a que ser líder é influenciar as atitudes, as crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas e, mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, porém o líder tem muito mais influência do que aquele que não é.

“A influência que uma pessoa tem sobre os outros é determinada por diversos fatores pessoais e organizacionais” (SPECTOR 2003, p.330).

Max Weber (1991) cita três tipos de dominação, a qual um líder pode ser aceito pelos subordinados: a primeira é a *racional*, em que a aceitação da autoridade se baseia na crença da legalidade das leis e regulamentos. Essa autoridade pressupõe um tipo de dominação legal, o qual vai buscar sua legitimidade no caráter prescritivo e normativo da lei; em seguida a *tradicional*, em que a aceitação da autoridade se baseia na crença de que o que explica a legitimidade é a tradição e os costumes. Em suma, os subordinados aceitam como legítimas, as ordens superiores que emanam dos costumes e dos hábitos tradicionais ou de fatos históricos imemoriais; e por fim a *carismática*, em que a aceitação advém da lealdade e da confiança nas qualidades normais de quem governa. Em presença de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional, qualquer subordinado aceitará a legitimidade de sua autoridade. Nesse caso a liderança é tida como característica “nata” da pessoa (MATA et. Al. 2008).

Segundo Levek e Malschitzky (2004), o insucesso de muitas organizações muitas vezes depende da resistência que os líderes possuem para se adaptarem às mudanças organizacionais.

O autor ainda enfatiza que uma liderança despreparada é o ponto fraco da organização, pois é ele que delega o padrão de todos os projetos e processos organizacionais, desde a contratação até a demissão de pessoas.

French e Raven (1959, apud SPECTOR, 2003), dizem que existem cinco fatores em que a liderança se baseia. Esses fatores envolvem características individuais e condições organizacionais referentes ao relacionamento entre líder e seguidor.

De acordo com Silva (1996), a comunicação é fundamental entre todos os membros dentro de uma organização. É através dela que os líderes determinam, de forma convincente e em curto prazo, os objetivos organizacionais e passam para seus subordinados, para que esses compreendam, aceitem e executem as tarefas delegadas, gerando resultados. O líder precisa ser confiável a médio e em longo prazo, recompensando os subordinados pelas tarefas solicitadas e concluídas.

A conduta ética de uma corporação pode impactar nas percepções e nas decisões dos clientes sobre a mesma, pois a imagem da empresa não se relaciona somente com o produto ou serviço que ela oferece, mas também com as ações que ela toma (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001). Kotler e Keller (2006) afirmam que, quanto mais forte for a imagem corporativa, mais chances a empresa têm de enfrentar as crises, especialmente as relacionadas com credibilidade e confiança na organização.

3. METODOLOGIA UTILIZADA PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Segundo Strauss e Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, são as “ferramentas” das quais fazemos uso na pesquisa, a fim de responder nossa questão.

Em relação a forma de abordagem do problema, a pesquisa em questão é classificada como quantitativa.

A pesquisa quantitativa adota estratégia sistemática, objetiva e rigorosa para gerar e refinar o conhecimento. O raciocínio dedutivo é o processo em que o pesquisador começa com uma teoria, onde conceitos já foram reduzidos a variáveis, e então coleta evidência para avaliar ou testar se a teoria é confirmada, ou seja, são conclusões desenvolvidas a partir das evidências coletadas de uma amostra que podem ser estendidas para uma população maior (GÜNTHER, 2006).

Neste caso o questionário será aplicado diretamente na academia, onde será possível a observação do ambiente de trabalho e do clima organizacional, dando assim ao pesquisador a aptidão de, a partir desses dados e observações, descrever sobre a situação observada e utilizando seus conhecimentos da área para propor melhorias para a empresa.

A pesquisa é de natureza aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos a solução de problemas específicos (MENEZES e SILVA, 2005).

Os estudos visam geral melhorias na gestão administrativa organizacional a ser aplicada na academia de musculação de modo a aumentar a motivação dos colaboradores, e consequentemente a produtividade da empresa.

De acordo com GIL (1991), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variantes;

Do ponto de vista do objetivo, a pesquisa é considerada descritiva, onde a coleta de dado será feita através de questionários aplicados aos funcionários, cliente e gestores da academia para buscar traçar um perfil comum entre essas populações, e se familiarizar com o ambiente a ser estudado observando o ambiente organizacional para posteriormente tomar decisões mais específicas.

Segundo Silva e Menezes (2005). Em relação ao ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa pode ser classificada em: bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa ação ou pesquisa participante.

O presente estudo é classificado como levantamento, pois a pesquisa envolve a interrogação direta dos funcionários cujo comportamento se deseja conhecer, é também um estudo de caso por ser um estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento e, uma pesquisa participante por ser desenvolvida a partir da interação entre pesquisador e membros da situação investigada, ou seja, a academia.

Existem três aproximações básicas para compreender o comportamento e os estados subjetivos na psicologia: a) observar o comportamento que ocorre naturalmente no âmbito real; b) criar situações artificiais e observar o comportamento diante de tarefas definidas para essas situações; e c) perguntar às pessoas sobre o seu comportamento e seus estados subjetivos (GÜNTHER, 2006).

A coleta de dados será realizada através de uma entrevista breve juntamente com a aplicação de questionários (ANEXO1) e observação do ambiente de trabalho.

Foi realizada também uma análise participativa por parte do pesquisador, que já trabalhou na academia estudada, e presenciou situações que influenciam no desenvolvimento do estudo.

A escolha por esse método se deu por ser um método barato e de fácil aplicação, atingindo um maior número de pessoas e garante o anonimato dos entrevistados, o que facilita na coleta de informações mais verdadeira.

O questionário está composto por questões fechadas de múltipla escolha, o que facilita na padronização dos dados obtidos e na aplicação do mesmo.

O conteúdo questionário a ser aplicado para os funcionários da empresa, será embasado nas principais dificuldades que eles têm em ser reconhecidos no mercado de trabalho, em busca de informações do tipo: como eles se sentem em relação aos gestores; como é a relação entre patrão/funcionário; buscando assim ir a fundo no sentimento dele como parte da organização.

A pesquisa será aplicada individualmente para cada funcionário fora do ambiente de trabalho, de modo que os mesmos se sintam mais à vontade, evitando assim qualquer manipulação ou até mesmo coação em relação a presença dos patrões.

O método de análise foi feito através da comparação das respostas obtidas na aplicação dos questionários levando em consideração a opinião dos clientes, dos gestores e dos funcionários da academia. Através dessa coleta de dados, foi possível observados as maiores falhas que os gestores têm tanto em relação aos funcionários quanto ao modo de

administração, e o que os funcionários sentem que está faltando para a o melhor desempenho de suas funções dentro da empresa.

Após os dados coletados, foram comparados com os métodos de administração organizacional já vistos no presente estudo, e apresentado melhorias de formar que os gestores vejam em que pontos então errando em relação ao modo como coordenam seus colaboradores e possam buscar aperfeiçoar suas lideranças, melhorando assim o ambiente organizacional da empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Histórico da empresa estudada

A empresa estudada é uma academia de musculação e ginástica que conta também com uma área de piscina onde são oferecidos hidroginástica para mulheres e natação infantil. No presente trabalho a empresa será chamada de “Academia X” para preservar a sua imagem.

Ela se trata de uma microempresa familiar, que é administrada pela dona e sua filha, com receita bruta anual de aproximadamente R\$570.00,00. Atuando há 15 anos na cidade de Dourados, é considerada uma das empresas de maior renome do ramo.

No quadro de funcionários consta duas recepcionistas, uma no período da manhã e tarde e outro no período da noite; sete profissionais de educação física, os quais se revezam entre os três turnos de trabalho na parte da musculação; duas faxineiras; uma professora de hidroginástica e natação; um professor de natação; e dois professores responsáveis pelas aulas aeróbicas.

4.2 Resultados observados a partir da aplicação de questionários

Como já citado no tópico 3, a coleta de dados foi feita através da aplicação de questionário aos funcionários, clientes e gestores buscando a opinião dos mesmos em relação ao convívio social dentro da empresa e a qualidade do serviço prestado.

Junto a coleta de dados, foi feita uma observação do ambiente organizacional da empresa para buscar maior familiaridade com a academia estudada e também absorver informações e atitudes que podiam acrescentar ao conteúdo do estudo em desenvolvimento.

No estudo em questão, foi avaliado somente a área da musculação, portanto foram levados em conta somente os professores e as recepcionistas que estão em contato direto com os alunos praticantes dessa modalidade.

No tópico seguinte serão apresentadas as estatísticas recolhidas a partir da pesquisa de campo, para posteriormente comparar as opiniões dos grupos e buscar melhorias para o clima organizacional da Academia X.

4.2.1 Análise dos alunos

Este tópico expõe as características do público que frequenta a academia e seu ponto de vista em relação a qualidade do serviço recebido.

Foram entrevistados um total de 36 clientes dos quais sua maior parte é composto pelo público feminino, como mostrado na figura 2, o que facilita a chegada de conclusões mais próxima à realidade, pelo fato de o público feminino costumar expor mais facilmente seu ponto de vista em busca de respostas e melhorias, em vista que o masculino se mantém mais imparcial.

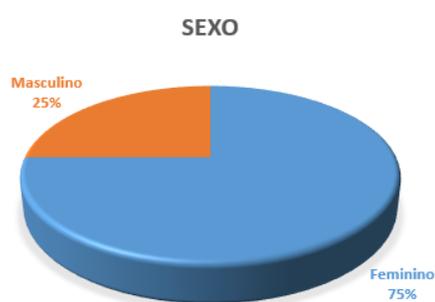


Figura 2 - Sexo da população

A Figura 3 indica que o público que frequenta a academia tem faixa etária bastante variada e no estudo foi levado em conta esse fato, o que facilita na observação das diferentes opiniões entre as pessoas mais velhas e mais novas, buscando atender as expectativas de todos os públicos.

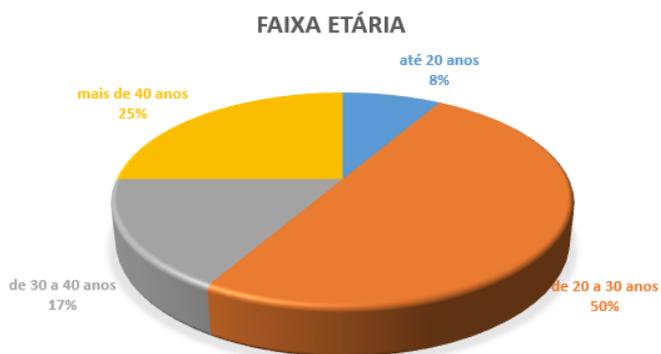


Figura 3 - Faixa Etária

Como a rotatividade de professores é dividida entre os períodos da manhã em que a academia abre das 6hrs às 11hr, da tarde que é das 14hrs às 17hrs e noite considerado das 17hrs até 21hrs quando a academia fecha, buscou-se mensurar essa variável para posterior avaliação dos serviços nos diferentes horários.

PARÍODO EM QUE UTILIZA A ACADEMIA

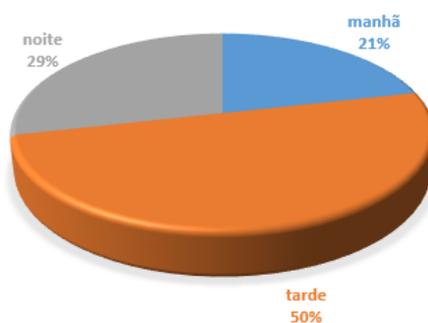


Figura 4 - Turno em que usa a academia

A partir da análise da Figura 5, pode-se observar que a academia possui um público bastante fiel, pois a maior parte dos alunos frequentam a academia a mais de um ano.

A QUANTO TEMPO É ALUNO DA ACADEMIA

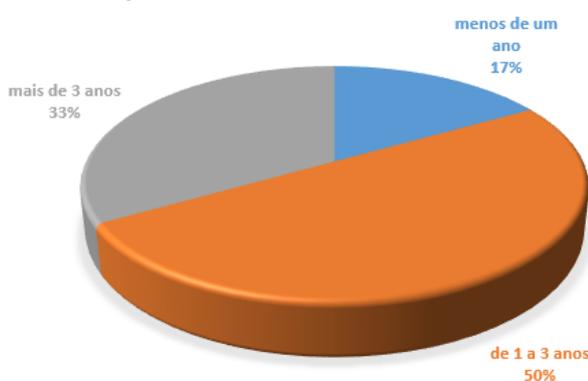


Figura 5 - Período em que frequenta a academia

A grande maioria dos alunos considera excelente a postura e o modo de atendimento dos professores na academia. Entre os entrevistados, alguns chegaram a dizer que ainda estão na academia somente pelo fato de gostarem do serviço prestado dos professores que os atendem.

Alguns alunos reclamaram que certos professores dão atenção em excesso para uns alunos e carecem na instrução de outros.

AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO DOS PROFESSORES

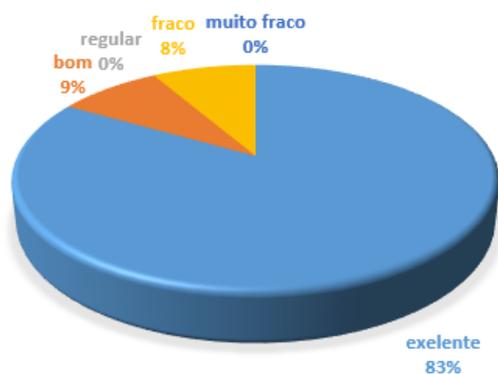


Figura 6 - Avaliação do atendimento dos professores

Como pode ser visto na Figura 7, todos os alunos entrevistados estão satisfeitos com a qualidade do serviço prestado na recepção. Não foi notificada nenhuma reclamação a respeito.

AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO DAS RECEPCIONISTAS

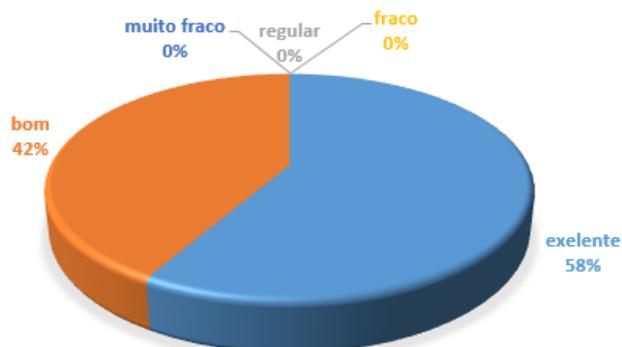


Figura 7 - Avaliação do atendimento na recepção

Já em relação às gestoras, o nível de satisfação, como ilustrado no gráfico 8, foi o pior dentre todos. A maior parte dos alunos avaliou o atendimento com bom ou regular.

Houveram vários questionamentos sobre a postura do atendimento das mesmas, dentre eles, a que mais se repetiu é que quando os alunos têm sugestões ou reclamação a fazer, elas nunca estão presentes na academia para atendê-los, ou que as reclamações feitas não são averiguadas e melhoradas.

AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO DOS GESTORES

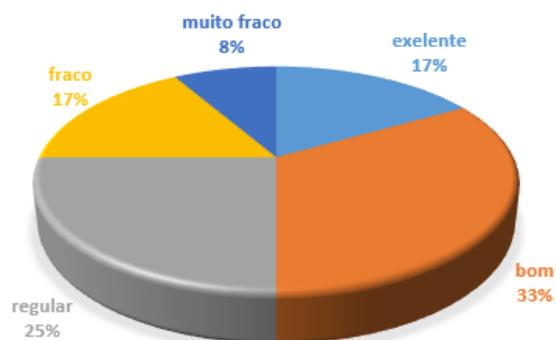


Figura 8 - Avaliação do atendimento dos gestores

Uma pergunta de bastante relevância para esse público foi em relação a motivação dos colaboradores, ao ponto de vista deles. Foi perguntado se eles achavam que o professor estavam felizes na empresa e se aparentavam estar trabalhando motivados.

No gráfico seguinte, Figura 9, vê-se que a maior parte avalio como bom ou regular, o que nos leva a perceber que, a suposta falta de motivação dos funcionários da empresa pode estar refletindo no nível da qualidade observada pelo cliente.

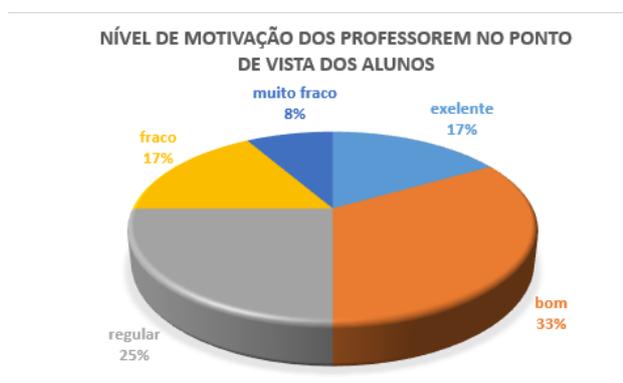


Figura 9 - Avaliação da motivação dos funcionários

Observando os dados obtidos no estudo em um todo, pode-se concluir que os clientes estão na academia pois o serviço oferecido é de boa qualidade, mas encontram-se descontentes com várias situações que poderiam ser mudadas para melhor atender ao público.

Como foi visto, a maior parte do público está a mais de um ano, o que leva as pessoas a criarem um certo vínculo com o ambiente físico e acabarem se acomodando. Os defeitos de gestão observados nos estudos podem não estar afetando tanto esses clientes mais antigos, mas em compensação pode estar atrapalhando no ingresso de novo clientes na academia, tirando que alunos que deixam academia por falta de suporte por parte da equipe de trabalho

passam feedback negativo para outras pessoas, que acabam por nem conhecer as instalações da mesma.

Os clientes encontram-se satisfeito com os professores porem encontram problemas com o modo como as gestoras administram o empreendimento.

4.2.2 A opinião das gestoras

A academia é administrada pela dona e sua filha. Elas ficam responsáveis por todas os setores da academia, desde controlar a conservação do espaço e aparelhos até a parte financeira.

Ambas são responsáveis pela folha de pagamento de todos os funcionários, receber e averiguar as sugestões e reclamações dos clientes, e manter a academia em ordem.

Como já citado anteriormente, a academia é uma empresa familiar que é administrada por duas mulheres, a dona e sua filha.

As gestoras encontram-se satisfeitas com seu quadro atual de trabalho. Ambas disseram considerar sua equipe bastante esforçada e dedicada ao trabalho, a pesar de reclamarem que alguns professores têm problemas com atraso no horário de chegada e momentos de dispersão durante o trabalho, mas nada que elas considerem que cause transtornos para o andamento da empresa.

Foi perguntado qual o nível de importância do trabalho desenvolvido pelos funcionários para o sucesso da empresa na opinião delas. Ambas reconhecem o alto grau de importância dos seus funcionários para a qualidade do serviço prestado, e consideram boa parte do sucesso da academia devida a dedicação da sua equipe de trabalho.

Ao serem questionadas se elas se consideravam gestores motivadoras, ambas tiveram dificuldade para responder, pois alegam pagar um bom salário para seus funcionários, mas em contrapartida não se consideram tão presente em questão a busca de feedback dos funcionários para saber se eles precisam de algum suporte para seu trabalho.

As gestoras consideram ter um nível alto de convivência com os funcionários. Para buscar essa maior proximidade, elas dão presente para seus colaboradores no dia do aniversário, e agrados em datas comemorativas, como natal e pascoa.

Ao fim de cada ano de trabalho, a academia oferece uma confraternização para seus funcionários e familiares, de modo a buscar a interação familiar entre a equipe.

Foi perguntado se elas achavam que somente o fato de pagarem um bom salário era o suficiente para manter seus funcionários motivados, ambas responderam que não.

Apesar de considerarem bonificações financeiras importantes para a motivação dos funcionários, elas não usam desse método.

Após a coleta desses dados, breve entrevista com as gestoras e observações na rotina da academia, pode-se observar que falta espírito de liderança nas mesmas e, que elas são um pouco ausentes na empresa. Por várias vezes fui na academia em horário comercial para conversar com elas, e nenhuma das duas se encontrava. Isso reflete no maior número de reclamações feitas pelos clientes.

Ambas reconhecem a importância de seus funcionários para a empresa e de mantê-los motivados, entretanto pecam nos meios para chegarem a isso.

4.2.3 Análise dos funcionários

Para a pesquisa em questão foi levado com conta a opinião de 9 (nove) funcionários, os quais estão na linha de frente em contato com os alunos que praticam musculação.

Foram entrevistados os 7 (sete) instrutores que trabalham nos três períodos, todos homens, e as 2 (duas) recepcionistas, ambas mulheres, como indicado no Figura 10.

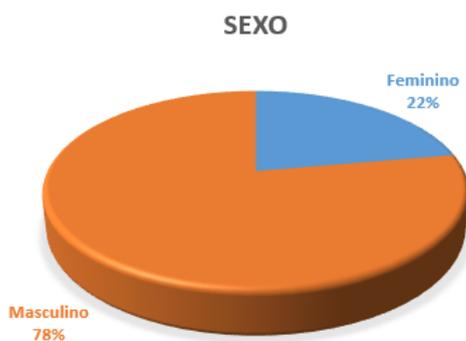


Figura 10 - Sexo dos funcionários

Os funcionarios são bem jovens, e alguns estão trabalhando em função do estagio da faculdade. Todos estao ali em média de um a dois anos e, somente um professor trabalha na academia a mais de dois anos, como pode ser observado no gráfico.



Figura 11 - Faixa etária dos funcionários

Como já dito anteriormente, os funcionários estão divididos em três turnos. Alguns assumem dois diariamente e tem um que trabalha os três períodos.



Figura 12 - Turno de trabalho

O único funcionário casado, é o que trabalha os três períodos e está na academia a mais tempo, aproximadamente 5 anos.

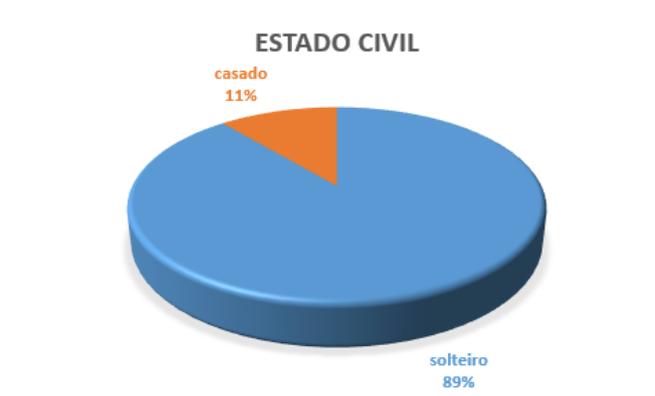


Figura 23 - Estado civil

A renda mensal média dos professores que trabalham na academia, demonstrada na Figura 14, é em sua maioria de 1 a 3 salários mínimos, o que é compatível a área. A empresa paga um bom salário, a questão é que a área em si não tem bom salários base. Profissionais de educação física que trabalham em academia como instrutores mostram-se insatisfeitos com seus salários.

No ramo de fitness, a maior remuneração é para profissionais que atuam como personal trainer. Muitos desses profissionais começam trabalhando como instrutores em academia para adquirir experiência e prestígio, para depois buscarem alunos e comecem a atender particular.

Devido a esse fato, exceto os estagiários, todos os outros funcionários disseram não depender somente do salário da academia para seu sustento financeiro. Foi relatado que não dá para sobreviver somente com o que ganham na academia, como pode ser visto na Figura 15.



Figura 14 - Renda mensal dos funcionários



Figura 15 - Exerce alguma atividade autônoma?

A maior parte está satisfeita com a empresa atual, em relação a outras que já trabalharam. Após conversar individualmente com cada funcionário, pode-se sentir que em geral os profissionais dessa área não são muito motivados por seus patrões.

A pesar de estarem satisfeitos com essa empresa, eles demonstram se pouco motivado, e estão trabalhando porque necessitam desse dinheiro para complementar sua renda mensal.



Figura 16 - Satisfação com o ambiente de trabalho

Todos os entrevistados reconhecem que sua atuação é essencial dentro da empresa, pois é ela que determina a qualidade da empresa.

Como pode ser visto no gráfico 18, em geral, os profissionais da área escolheram essa profissão por gostarem do que fazem, pois dizem entrar na faculdade sabendo que a área não é a mais rentável do mercado de trabalho. Todos mostraram-se satisfeitos com o emprego, e disseram ter amor ao que fazem.



Figura 17 - Auto avaliação do emprego



Figura 18 - Auto avaliação do emprego 2

O grau de convívio com os gestores na avaliação dos funcionários está entre médio e alto, no geral os instrutores da área de musculação julgaram como médio, por alegarem não encontrarem com o patrão frequentemente. Já as duas atendentes da recepção julgaram alto, pois estão em contato constante com as gestoras, nem que seja por telefone, para passar informações e reclamações dos alunos.



Figura 19 - Grau de convivência com os gestores

O nível de motivação dos funcionários está entre boa e razoável. Dentre as reclamações feitas, as mais ouvidas foram que as gestoras são ausentes e de que a opinião deles não é constantemente buscada, porém quando eles propõem alguma alteração, as medidas quase sempre são tomadas para melhoria.



Figura 3 - Valorização do trabalho em relação aos gestores

Os funcionários se sentem bastante valorizados pelos alunos, com algumas poucas exceções, dizem ter um bom vínculo afetivo com eles, o que os motiva a trabalhar melhor para retribuir esse reconhecimento.



Figura 21 - Valorização do trabalho em relação aos alunos

A Figura 22 mostra que o nível de estresse percebido entre os instrutores é evidente. Isso devido à alta carga de trabalho e o fato de muitos não trabalharem somente na Academia X. Além do trabalho na academia, alguns atendem como personal e outros ainda estudam.

Lidar com pessoas é uma tarefa bastante difícil, pois lidam diariamente com diferentes personalidades, ou mesmo pessoas que podem não estar em um bom dia podem atrapalhar o desenvolvimento das atividades dos professores, causando muito estresse.



Figura 22 - Nível de estresse

Diferentes percepções de bonificação foram observadas, uma parte dos entrevistados, que consideram bonificação como forma financeira ou incentivo salarial, julgaram nunca receber incentivos nesse sentido, já os que avaliaram como anualmente, levam em conta os agrados feitos no natal e aniversário.

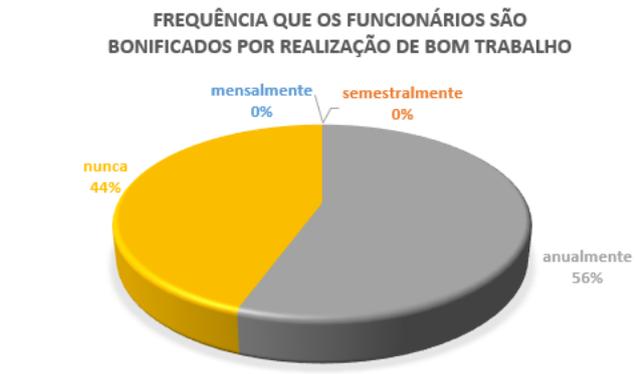


Figura 23 -Frequência de bonificação

Entre os entrevistados foi quase unanime a resposta de que incentivo financeiro serve como motivação no trabalho, porem 22% acham que somente um bom salário já serve como um bom incentivo para realizar um trabalho bem motivados.

SOMENTE UM BOM SALÁRIO É SUFICIENTE PARA SE SENTIR
MOTIVADO NO TRABALHO?

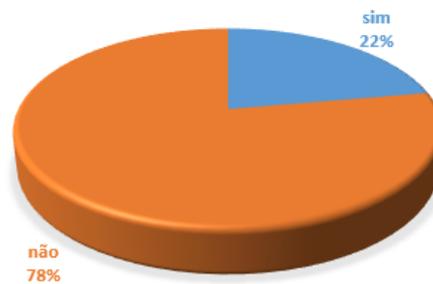


Figura 24 - Um bom salário é suficiente para valorizar um trabalhador?

Após aplicação do questionário, breve entrevista e observação do clima organizacional, pode-se perceber que os professores trabalham por que gostam do que fazer e o fato de criarem vínculos com os alunos e se sentirem valorizados pelos mesmos torna a rotina menos cansativa e mais satisfatória. Observou-se também que a profissão em que estão inseridos não costuma ser muito valorizada pelos gestores, a partir da entrevista feita junto a coleta de dados via questionário, percebeu-se que grande parte do abandono de emprego ou demissões é devido a conflitos entre as partes.

Apesar de apontarem vários pontos a serem melhorados, os funcionários mostraram-se satisfeitos com o trabalho na Academia X, pelo fato de ela pagar um bom salário em relação a outras, o que os motiva a manter-se na empresa, e não a realizarem seu trabalho motivados.

4.3 Análise do clima organizacional com base da opinião dos grupos estudados

A partir dos resultados obtidos no estudo, pode ser traçado um quadro geral do clima organizacional da empresa.

Os clientes frequentam a academia pela localização ser boa e considerarem o atendimento dos professores bom. Em contrapartida, os professores se sentem motivados pelo reconhecimento dos alunos, e se dedicam para melhor atendê-los.

Mas somente a motivação por reconhecimento por parte dos alunos não basta, pois se algum aluno não proporciona esse devido reconhecimento, essa atitude pode levar a um atendimento diferenciado por parte dos professores, de modo que esse aluno não vai se sentir instruído, vai abandonar a academia e passar feedback negativo.

Ficou claro o descontentamento dos alunos e professores em relação as gestoras. Elas foram consideradas ausentes, o que prejudica no processo de melhoria da empresa, pois os clientes não têm para quem passar um feedback e isso acaba gerando “leva e traz” dentro do ambiente, ou seja, os pontos que eles acham ruins na empresa não serão ou demorarão para ser melhorados. Isso também pode acarretar a perda de clientes.

Alguns alunos relataram descaso por parte da administração quando foram dar sugestões de melhoria para o ambiente.

As gestoras alegam que o salário pago por elas é muito bom, e isso de fato foi um ponto identificado como motivador para os trabalhadores continuarem na empresa, mas não a trabalharem motivados. Pode-se perceber que a maior parte dos professores está ali por que necessitam desse dinheiro para complementar sua renda, mais não estão trabalhando com o prazer que um bom emprego deveria proporcionar para o ocupante do cargo.

As gestoras estão cientes de que não são as mais motivadoras mas consideraram ter um alto grau de convivência com os seus colaboradores. Já esses, em sua maioria, alegaram ter esse nível de convívio entre médio ou baixo, o que nos leva a ver que as gestoras realmente estão deixando vários pontos a desejar, mas não percebem.

O clima organizacional da empresa se mantém agradável pelo fato de que a equipe de trabalho é bastante interagida.

4.4 Melhorias propostas

Após desenvolvimento da revisão teoria, e estudo das Teorias Organizacionais e da área de Organização do Trabalho, pode se observar que os colaboradores da Academia X não se encontram totalmente motivados por seus gestores, o que acarreta redução na produtividades e causa danos para a imagem da empresa.

A primeira melhoria proposta para o método de gestão na academia e, sem dúvidas o mais importante, é relacionado com a postura das donas. Como os funcionários estão em contato direto com os clientes, ouvindo a opinião sobre o que acontece dentro da empresa, essa é a melhor ferramenta para ter um *feedback* sobre o serviço prestado. É de suma importância a realização de reuniões mensais com toda a equipe de trabalho para buscar de modo mais eficiente melhorias tanto para a qualidade observada pelo cliente, quanto para as condições de trabalho dos funcionários, buscando absorver e implementar as ideias deles,

dando credibilidade a elas, fazendo assim com que todos se sintam como parte da empresa, podendo opinar e influenciar em todos os níveis operacionais.

Outra questão muito comentada foi a ausência de uma pessoa na academia a quem os clientes possam se dirigir para dar sua opinião sobre a academia, fazer reclamações e buscar respostas. De acordo com os entrevistados, as gestoras costumam viajar muito, e no período em que elas se ausentam, a academia fica sem administração nenhuma. Todas as responsabilidades como contatos com contadores, fornecedores, manutenção dos aparelhos e atendimento ao cliente são atribuídas a uma das atendentes da recepção, que trabalha na academia a mais de 3 anos. Essa carga excessiva acaba causando descontentamento da recepcionista, pois ela não recebe nenhuma bonificação para realizar esse trabalho.

Outra melhoria proposta seria a promoção da recepcionista do período diurno para gerente, pois ela é de extrema confiança das gestoras e já está na academia a mais de três anos, conhecendo assim seus pontos fortes e fracos. Ela poderia continuar realizando seu trabalho na recepção e também ficaria responsável pelas tarefas financeira e burocráticas da empresa e atendimento ao cliente, pois assim, quando as donas estiverem ausentes os alunos tem alguém, com credibilidade para influenciar nas decisões da empresa, a quem procurar.

Através da avaliação do feedback dos alunos, vários problemas ressaltados por eles como limpeza, anilhas enferrujadas, conservação do ambiente, etc. ao invés de servirem de métricas para negativar a academia no “boca a boca”, chegarão aos gestores e poderão ser apuradas e solucionadas.

Um método de incentivo a realização do trabalho e aumento da produtividade que vem sendo muito disseminado nas empresas é a Participação nos Lucros e Resultados das empresas. Ela funciona como um bônus, que é ofertado pelo empregador e negociado com os trabalhadores da empresa de acordo com o resultado (LUCRO) anual da empresa.

Abilange Freitas (2012) explica que “mais que um direito social, a Participação nos Lucros e Resultados é um importante instrumento para propiciar o aumento da produtividade empresarial e a satisfação dos trabalhadores. Trata-se de pagamento de natureza não salarial, condicionado a celebração de acordo, entre patrões e empregados com a participação do sindicato de classe, prevendo regras claras acerca de sua implementação”.

Com certeza essa será uma boa ferramenta para motivar os trabalhadores a realizar com melhor disposição e maior qualidade seu trabalho e, dessa forma a Academia X poderá fixar uma meta mensal de alunos matriculados, estipulada através de contato com as gestoras, a ser atingida. Isso aumentará a credibilidade da empresa, pois fará com que toda a equipe de

colaboradores se esforcem para oferecer um serviço de qualidade para atrair cada vez mais alunos e falem bem da empresa como um ambiente agradável de trabalho para levantar a moral da mesma e conquistar mais clientes, visando receber a sua participação por influenciar nos lucros.

A aplicação das melhorias citadas acima é razoavelmente simples, não tem alto custo operacional para a empresa, mas que podem fazer muita diferença tanto nos resultados quanto na imagem da empresa perante a sociedade a quem atende.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realização do estudo em questão, pode-se concluir que em empresas de prestação de serviço, muitas das perdas estão relacionada a má gestão e falta de motivação dos trabalhadores.

Em empresas de prestação de serviço como academia, lojas de roupa, etc. o que mensura a qualidade do serviço no ponto de vista do cliente, em sua maior parte é o contato que eles têm com os funcionários. Se o funcionário trabalha desmotivado, cansado ou de mal humor, isso faz com que o cliente nunca mais volte a frequentar aquele estabelecimento.

Após aplicação do questionário e breve entrevista com os profissionais, pode-se perceber no estudo que os profissionais da área de educação física que trabalham como instrutores na academia não são muito motivados por seus patrões.

No caso da academia estuda, a maior falha apontada estava no modo como as gestoras administram o empreendimento. Por pagarem um bom salário, elas acham que já é o suficiente para que seus funcionários trabalhem motivados, e não é o que acontece. Grande parte dos colaboradores mostrou insatisfação, falta de reconhecimento do cargo e desmotivação para trabalhar pela empresa. A motivação deles vem do amor a profissão e do bom contato com os alunos.

Visando isso é de suma importância a aplicação de metas para manter a equipe em harmonia e transformar o ambiente agradável para quem trabalha de modo que isso se reflita a quem utiliza os serviços e consequentemente nos lucros da empresa.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BRANCO, Gabriel Musse; RIBEIRO, José Luis Duarte; TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria**. Produção, [s.l.], v. 20, n. 4, p.576-588, 2010. FapUNIFESP

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo, SP : Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ : Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: CAMPUS, 7ª Edição, 2004.

COLTRO, Alex. **A racionalização do trabalho**. 2006. 18 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Agrícola, Economia, Administração e Sociologia, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2006. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&src=s&source=web&cd=5&ved=0CDUQFjAE&url=http://www.economia.esalq.usp.br/intranet/uploadfiles/1458.doc&ei=PY5zVIC7NoOogwTxn4T4DA&usg=AFQjCNEXcMzYfDvhwuBvleQGHHEyklekAQ&sig2=lzbtTdqAKIPCHPrM6CgqQ&bvm=bv.80185997,d.eXY&cad=rja>>. Acesso em: 13 out. 2014.

FERREIRA, André; BOAS, Ana Alice Vilas; ESTEVES, Rodrigo Mota. **TEORIAS DE MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS**. 2012. 38 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, Seropédica - RJ, 2012.

FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Produtividade e Organização do Trabalho na Indústria**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 3, n. 20, p.19-28, set. 1980.

FREITAS, Abilange. **PLR: Como funciona a participação nos lucros e resultados?** São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/plr-como-funciona-a-participacao-nos-lucros-e-resultados>.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa. Brasília: Lidel - Zamboni, 2006. p. 201-210.

INTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS. **Pesquisa anual de serviços**. São Paulo, 2012

MATA, Sérgio Ricardo da; MOLLO, Helena Miranda & VARELLA, Flávia Florentino (org.). Caderno de resumos & Anais do 2º. Seminário Nacional de História da Historiografia. **A dinâmica do historicismo: tradições historiográficas modernas.** Ouro Preto: EdUFOP, 2008.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. **TEORIAS ADMINISTRATIVAS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: DE TAYLOR AOS DIAS ATUAIS, INFLUÊNCIAS NO SETOR SAÚDE E NA ENFERMAGEM.** Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 3, n. 15, p.508-514, jul. 2006.

MAXIMIANO, Antônio C. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo. CARNEIRO NETO, Renato José. **História do pensamento administrativo.** v. 1. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação CECIERJ, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas S.a., 2006.

NETO, Alvarenga. **Breve visão histórica das teorias organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2008.

NEVES, José Luis. **PESQUISA QUALITATIVA - CARACTERÍSTICAS, USO E POSSIBILIDADES.** 1996. 5 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo São Paulo, 1996.

Paiva, J. **As Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação.** Tese de Doutorado em Ciências da Educação, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2007

PENNA, Antônio Gomes. **Introdução a motivação e emoção.** Rio de Janeiro-RJ: Imago, 2001.

ROBBINS, Stephen P; SOBRAL, Filipe; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS, Aparecida Lima dos; SILVA, Roberto Pereira da. **Liderança: um dos fatores primordiais para o sucesso das organizações estatais.** 2006. 28 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, FIRB - Faculdades Integradas Rui Barbosa, Andradina - SP, 2006.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** - 4. ed. rev. atual. - Florianópolis: UFSC, 2005.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ANEXOS

Anexo I - QUESTIONAR SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Dados Pessoais

Sexo

- Feminino
 Masculino

Faixa Etária

- até 20 anos
 de 20 a 40 anos
 mais de 40 anos

Você pratica

- ginastica
 musculação
 ginastica e musculação

Em que período

- manhã
 tarde
 noite

A quanto tempo você é aluno

- menos de um ano
 de 1 a 3 anos
 mais de 3 anos

Quais os motivos que o levaram a optar por essa academia?

- proximidade professores preço/qualidade ambiente social
 convívio social instalações/equipamentos limpeza

Avalie o atendimento dos professores.

- excelente bom regular fraco muito fraco

Qual o nível de motivação/contentamento dos professores em seu ponto de vista?

- muito alto alto médio baixo muito baixo

Avalie o atendimento da recepção.

- excelente bom regular fraco muito fraco

Avalie o atendimento dos gestores.

- excelente bom regular fraco muito fraco

Quais os seus principais objetivos na prática da ginástica e/ou musculação:

- condicionamento físico relaxamento (diminuição do stress) emagrecimento
 convívio social qualidade de vida.

Anexo II – QUESTIONAR SATISFAÇÃO DO GESTOR

Dados Pessoais

Sexo

- Feminino
 Masculino

Faixa Etária

- até 20 anos
 de 20 a 40 anos
 mais de 40 anos

Qual é o seu grau de satisfação com seu quadro atual de funcionários?

- muito satisfeito satisfeito pouco satisfeito nada satisfeito

Como você julga o grau de importância dos seus funcionários para a empresa.

- muito alto alto médio baixo muito baixo

Com que frequência você costuma recompensa os funcionários por realizarem um bom trabalho?

- mensalmente semestralmente anualmente não recompenso

Você se considera uma gestora que motiva seus funcionários?

- sim mais ou menos não

Você acha que um bom salário é suficiente para motivar um trabalhador?

- sim não

Avalie seu grau de convivência/intimidade com seus funcionários.

- muito alto alto médio baixo muito baixo

Anexo III – QUESTIONÁRIO SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Dados Pessoais

Sexo
 Feminino
 Masculino

Faixa Etária
 até 20 anos
 de 20 a 40 anos
 mais de 40 anos

Período de trabalho
 manhã
 tarde
 noite

Estado Civil

solteiro casado viúvo

Renda mensal

Até 1 salário mínimo (até R\$ 788,00).
 De 1 a 3 salários mínimos (de R\$ 788,01 até R\$ 2.364,00)
 De 3 a 6 salários mínimos (de R\$ 2.364,01 até R\$ 4.728,00).
 De 6 a 9 salários mínimos (de R\$ 4.728,01 até R\$ 7.092,00).
 De 9 a 12 salários mínimos (de R\$ 7.092,01 até R\$ 9.456,00).

Você depende inteiramente dessa empresa para seu sustento financeiro?

sim não

Em geral, qual é seu grau de satisfação com a empresa em que trabalha como local de trabalho em comparação com os outros locais que você já trabalhou?

muito satisfeito satisfeito pouco satisfeito nada satisfeito

Como você julga o grau de importância do seu trabalho para a empresa.

muito alto alto médio baixo muito baixo

Seu empregador:

lhe agrada nem agrada e nem desagrada definitivamente lhe desagrada

Em uma semana comum, quantas vezes se sente estressado no trabalho

diariamente em média 3 vezes em média uma vez nunca

Avalie seu grau de convivência/intimidade com seus gestores.

muito alto alto médio baixo muito baixo

Avalia a valorização do seu trabalho em relação aos gestores.

excelente boa razoável baixa péssima

E em relação aos alunos.

excelente boa razoável baixa péssima

Com que frequência seu supervisor recompensa os funcionários por realizarem um bom trabalho?

mensalmente semestralmente anualmente nunca

Você acha que um bom salário é suficiente para se sentir motivado no trabalho?

sim não

Você acha que bonificação financeira serve como incentivo na realização do trabalho?

sim não

Termo de cessão de direitos autorais e autorização para inserção do trabalho de graduação nos meios eletrônicos e, ou, impressos de divulgação disponibilizados e utilizados pela UFGD.

Eu, **Edy Ricardo Delevatti Castro**, residente a Rua Oliveira Marques, nº217, casa 09. Jardim Tropical, portador do RG – 001.255.151, CPF – 040783071-59, aluno do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Grande Dourados, matriculado sob número 2010001315, venho, por meio do presente, **AUTORIZAR**, em caso de aprovação na respectiva disciplina, a inserção do meu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **“ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL FOCADA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA DE MUSCULAÇÃO EM DOURADOS”** nos meios eletrônicos de divulgação disponibilizados e utilizados pela universidade, bem como em qualquer outro meio eletrônico ou impresso de divulgação utilizado pela Instituição, para os específicos fins educativos, técnicos e culturais de divulgação institucional e não-comerciais.

DECLARO, dessa forma, que **cedo, em caráter gratuito e por tempo indeterminado**, o inteiro teor do meu Trabalho de Conclusão de Curso acima identificado, cuja cópia, por mim rubricada e firmada, segue em anexo, **para que possa ser divulgada através do(s) meio(s) acima referido(s)**.

DECLARO, ainda, que sou **autor e único e exclusivo responsável** pelo conteúdo do mencionado Trabalho de Conclusão de Curso.

AUTORIZO, ainda, a Universidade a **remover** o referido Trabalho do(s) local(is) acima referido(s), a **qualquer tempo e independentemente de motivo e/ou notificação prévia** à minha pessoa.

Dourados, 16 de novembro de 2015.

Edy Ricardo Delevatti Castro