

**VANESSA UMBRIA LEMOS**

**“ACADEMIAS DE GINÁSTICA : PROPOSTA PARA UMA GESTÃO DE QUALIDADE  
COM ÊNFASE NAS PESSOAS”**

Monografia apresentada como requisito para  
obtenção do título de Especialista em  
Administração Esportiva, Universidade do  
Esporte do Paraná.

Prof. Orientador : Irene Duran Otero.

**CURITIBA  
2003**



**AVALIAÇÃO DE MONOGRAFIA**

**ALUNO (A) Vanessa Lemos**

**1. TÍTULO:** Academias de Ginástica : proposta para uma gestão de qualidade com enfoque nas pessoas.

**2. OBJETIVO:**

Sugerir mudanças nas academias, enfatizando seu recurso principal, que são as pessoas que as compõem. Desta forma, faz-se um estudo sobre a origem das academias, a sua evolução histórica e como a qualidade pode vir a se tornar um diferencial competitivo.

**3. JUSTIFICATIVA:**

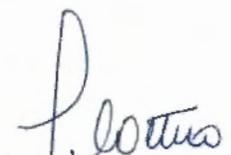
Estuda-se a qualidade dando ênfase à qualidade pessoal, procurando demonstrar ser este um dos atributos mais procurados pelas empresas e consumidores, assim como fator de diferenciação entre os concorrentes. As pessoas estão mais exigentes em relação a preço e qualidade, e certamente as organizações que tiverem a missão de atendimento de qualidade encontrarão um amplo mercado.

**4. SETOR DE ABRANGÊNCIA:** Academias de ginástica

**5. AVALIAÇÃO DO TRABALHO:** O trabalho focou com profundidade a qualidade através de pessoas demonstrando que uma maior organização, sistematização de procedimentos juntamente com a conscientização sobre comportamentos voltados à qualidade pode influenciar em uma maior adesão de clientes nas academias.

**6. CONCLUSÃO:**

**7. NOTA: 9,0 ( nove )**

  
Prof. Irene Duran Otero

Em 17 / 12 / 03.

## **RESUMO**

O presente trabalho consiste em uma sugestão para mudança nas academias, enfatizando seu recurso principal, que são as pessoas que as compõem. Desta forma, faz-se um estudo sobre a origem das academias, a sua evolução histórica e como a qualidade pode vir a se tornar um diferencial competitivo.

Estuda-se o tema dando ênfase à qualidade pessoal, procurando demonstrar ser este um dos atributos mais procurados pelas empresas e consumidores, assim como fator de diferenciação entre os concorrentes. As pessoas estão mais exigentes em relação a preço e qualidade, e certamente as organizações que tiverem a missão de atendimento de qualidade encontrarão um amplo mercado.

De um modo geral as academias ainda se preocupam em apenas convencer o cliente a se matricular, mas manter o cliente matriculado é um dos maiores desafios, que dependerá do empenho de toda a equipe.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>iv</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>01</b>
<b>2. ACADEMIAS DE GINÁSTICA : EVOLUÇÃO HISTÓRICA</b> .....	<b>02</b>
2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS NO BRASIL .....	02
<b>3. QUALIDADE</b> .....	<b>04</b>
3.1 CONCEITO DE QUALIDADE .....	04
3.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	05
3.3 UMA REVOLUÇÃO : A QUALIDADE PESSOAL .....	06
3.4 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE PESSOAL .....	07
<b>4. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>10</b>
4.1 SUBSISTEMA DE PROVISÃO .....	10
4.1.1 Planejamento .....	10
4.1.2 Recrutamento .....	11
4.1.3 Seleção .....	12
4.2 INTEGRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	12
4.2.1 A Motivação e as Pessoas .....	13
4.2.2 Recompensas e Satisfação dos Funcionários .....	13
4.3 ADMINISTRAÇÃO SALARIAL .....	14
4.3.1 Análise de Cargo e sua Descrição .....	15
4.3.2 Pesquisa Salarial .....	17
4.4 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA : A NOVA VANTAGEM COMPETITIVA .....	17
4.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	19
4.6 BANCO DE DADOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES .....	20
<b>5. ADMINISTRAÇÃO EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA</b> .....	<b>21</b>
5.1 FUNCIONÁRIOS .....	21
5.2 A RECEPÇÃO .....	22
5.3 OS PROFESSORES .....	23
5.4 O GERENTE .....	23

<b>5.5 MANUAL DE INFORMAÇÕES GERAIS</b> .....	<b>24</b>
<b>5.6 POLÍTICA INTERNA DA ACADEMIA</b> .....	<b>27</b>
5.6.1 Admissões .....	27
5.6.2 Integração .....	27
5.6.3 Local de Trabalho .....	28
5.6.4 Cartão de Identificação .....	30
5.6.5 Horário e Duração do Trabalho .....	30
5.6.6 Registro do Ponto .....	31
5.6.7 Salários e Benefícios .....	31
5.6.8 Férias .....	32
5.6.9 Avaliação de Desempenho dos Funcionários .....	32
<b>5.7 COMUNICAÇÕES</b> .....	<b>32</b>
<b>5.8 REUNIÕES</b> .....	<b>33</b>
<b>5.9 REGULAMENTO INTERNO PARA ALUNOS</b> .....	<b>33</b>
<b>6. ÉTICA</b> .....	<b>35</b>
<b>7. CONCLUSÃO</b> .....	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>38</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b>	<b>Descrição do Cargo .....</b>	<b>16</b>
<b>QUADRO 2</b>	<b>Análise do Cargo .....</b>	<b>16</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade, em suas dimensões, é de grande importância em qualquer atividade humana, já que, é por seu intermédio, que se obtém padrões de referência, principalmente naquelas atividades que visam lucro.

A qualidade passa a ser, não mais um diferencial e sim, uma necessidade básica. Para que ela exista e sobreviva, é necessário que haja uma análise, estudo e planejamento criteriosos do que se pretende atingir, dos objetivos, missão, orçamento, cronograma e metas da empresa, entre outros. Isso deixa evidente que a atividade de gestor não deve constituir-se em um processo de adivinhação, devendo sim, embasar-se em dados, levantamentos e critérios adotados e realizados por profissionais capacitados.

Dentre os produtos e serviços relacionados ao esporte, hoje as academias não são mais novidade e o mercado encontra-se altamente competitivo, tendo em vista a grande variedade de opções que oferece, tais como lazer, estético, rendimento, saúde, educacional, etc.

As pessoas procuram academias por necessidade. Elas não se utilizam de seus anseios somente pelo exercício físico, mas sim, para exercer uma atividade física orientada, segura, sistematizada e eficaz, dentro de um ambiente confortável, seguro e salutar, com uma infra-estrutura disponibilizada para uma oferta de serviço de qualidade. Dentro desse esquema a academia poderá produzir inúmeros benefícios, com o potencial técnico interagindo de maneira satisfatória com o modelo de gestão definido para tal.

A busca pela qualidade na administração e nos serviços prestados pelas academias se faz necessária frente a nova situação do mercado.

Com base nessa realidade, a proposta do presente trabalho é a sugestão de um modelo de gestão para academias de ginástica dentro de um programa de qualidade, utilizando a administração como base e enfatizando as pessoas que fazem parte do processo como meio de obtenção dos resultados esperados.

## **2. ACADEMIAS DE GINÁSTICA : EVOLUÇÃO HISTÓRICA**

Segundo a Resolução n.º 104963, do Ministério do Trabalho, publicado no Diário Oficial da União, de 10 de fevereiro de 1984, à página 2112, Seção I, “academia pode ser conceituada como a empresa que se dedica a ministrar cursos de ginástica, *ballet*, danças, musculação, lutas e cultura física de modo geral, lecionados por professores diplomados em cursos superiores de Educação Física...”

De acordo com CAPINUSSÚ (1989, p. 19) “Em 387 a. C. o filósofo grego Platão (429-347 a. C.) criou uma escola nos jardins consagrados ao herói ateniense Akademos. Aquele local, onde se ministrava o ensino das práticas esportivas, lúdicas e prendas, recebeu a denominação de Akademia, em homenagem ao referido herói. “

O surgimento de estabelecimentos, representados por salas fechadas, onde se praticavam atividades físicas se intensificou, principalmente na década de 30, com a abertura de ginásios de halterofilismo na França e, posteriormente, nos Estados Unidos. Ali, o halterofilismo e o *ballet* eram as atividades físicas mais propícias à criação de academias, fato comprovado pela numerosa clientela que se fazia presente nos estabelecimentos do gênero então existentes, e a França foi o local onde o fenômeno academia se solidificava cada vez mais.

### **2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS NO BRASIL**

No Brasil, coube a um japonês, conhecido por Conde Maeda Koma, o pioneirismo de montar, em Belém, a primeira academia em moldes realmente comerciais. Enviado ao Brasil em missão diplomática, com o objetivo de receber imigrantes japoneses e fixá-los em nosso país, Maeda Koma escolheu a capital paraense por se tratar do ponto mais próximo, uma vez que, vindo por via marítima através do Pacífico, a distância entre Japão e Brasil era bem menos do que a se a viagem fosse feita pelo Atlântico.

Conde Koma era um exímio praticante de jiu-jitsu e dedicou-se ao ensino dessa arte marcial a partir de 1914, em uma academia montada em sua própria casa. Posteriormente, em 1925, o português Enéas Campello, que chegara ao Brasil em 1917

para trabalhar como instrutor de Educação Física do Colégio Militar, fixou-se na zona central do Rio de Janeiro, montando um ginásio que levava o seu nome.

A partir da década de 60, houve uma proliferação de academias nas capitais brasileiras e em cidades do interior.

No começo as academias eram pequenas, com um único professor, normalmente o proprietário, instaladas em casas ou sobrelojas. No Brasil, a partir da década de 80, com os programas aeróbicos despertando o interesse dos profissionais de Educação Física, alguns empresários resolveram começar a investir na construção de grandes academias, que gradativamente foram evoluindo e aumentando o número de serviços oferecidos.

Conscientes do mercado promissor e da crescente demanda, é cada vez maior o número de empresários que investem nesse segmento. Em função desse crescente número de academias, é necessário que se faça algo a fim de se firmar nesse mercado disputado, pois diante de toda essa oferta, os consumidores se tomaram mais exigentes, intensificando a competição e a concorrência.

### **3. QUALIDADE**

Nos primórdios da civilização, cada ser humano provia suas próprias necessidades, com bens adequados aos seus interesses e capacidade de acesso. Os caçadores mais hábeis podiam garantir a melhor caça, e os mais hábeis artesãos, os melhores abrigos. De qualquer forma, uns e outros tinham claramente presente suas necessidades específicas.

Após a Segunda Guerra Mundial os japoneses partiram em direção à busca de metas nacionais, através do comércio. Um dos principais obstáculos para a venda de produtos era a reputação nacional por produtos de segunda, devido à exportação de bens de má qualidade antes da Segunda Guerra Mundial.

Os primeiros estudos sobre a importância da qualidade na geração de melhores produtos e serviços foram realizados por W. Edwards Demming e Joseph Juran, na década de 50. Esses estudos foram os inspiradores do milagre industrial japonês, já que foram muito bem aproveitados no Oriente. Somente na década de 80 é que o Ocidente tomou conhecimento das pesquisas realizadas por esses dois pioneiros do movimento da qualidade.

Durante as décadas de 60 e 70, vários fabricantes japoneses aumentaram bastante sua participação no mercado americano. Uma das razões se deve à superioridade em qualidade.

#### **3.1 CONCEITO DE QUALIDADE**

A definição de qualidade esteve inicialmente associada ao produto em si, tornando-se mais abrangente, à medida que generalizou o fornecimento de serviços, havendo assim um aumento da capacidade de oferta e concorrência, por parte de praticamente todas as empresas.

Segundo CHIAVENATO (1993, p. 89) “a qualidade é tudo o que se faz ao longo de um processo para garantir que os clientes, fora ou dentro das organizações, obtenham exatamente aquilo que desejam...”.

A qualidade é o atendimento às reais expectativas e necessidades dos clientes e usuários. Portanto, deve ser definida de forma a orientar-se para um alvo específico : o consumidor. Implantar e gerenciar qualidade não é tarefa fácil, requer que toda a organização participe de forma conjunta para o alcance dos objetivos e metas.

### **3.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS**

Pela definição de LAS CASAS (1997, p. 16), “qualidade de serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios à alguém”. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de propiciar satisfação.

Uma das principais formas da empresa diferenciar-se é oferecer um serviço de qualidade muito superior à de seus concorrentes. Da mesma forma que os fabricantes de bens, muitas empresas de serviços aderiram ao movimento de qualidade total. Estão descobrindo que os serviços de qualidade excelente podem render-lhes uma vantagem competitiva substancial, o que leva a um nível superior de vendas e lucros.

A chave é superar a expectativa dos clientes quanto à qualidade do serviço. Essas expectativas baseiam-se em experiências passadas, em comunicação boca a boca e na propaganda da empresa de serviços. Se o serviço percebido de uma determinada empresa excede a expectativa, os clientes sentem-se inclinados a voltar a utilizá-lo. Conservar os clientes é a melhor medida de qualidade.

Em vista disso, enquanto a meta de qualidade do industrial pode ser “zero defeitos”, a do prestador de serviços é “zero abandono de clientes”. O prestador de serviços deve identificar as expectativas dos clientes; infelizmente é mais difícil definir e julgar a qualidade de serviços do que a qualidade de produtos. Além disso, embora a maior qualidade de serviços resulte em maior satisfação do cliente, também acarreta custos mais elevados. Contudo, os investimentos em serviços em geral são lucrativos através da retenção de clientes e das vendas.

Muitas empresas de serviços vêm investindo maciçamente para desenvolver sistemas de prestação de serviços eficientes, pois desejam garantir que os clientes

recebam sempre serviços de qualidade. Ao contrário da qualidade de serviço das indústrias, que podem ajustar sua maquinaria e insumos até tudo ficar perfeito, a qualidade de serviços sempre varia, dependendo das interações entre empregados e clientes. Por maior que seja o empenho, inevitavelmente podem ocorrer problemas.

Contudo, embora uma empresa não possa evitar inteiramente problemas de serviço, ela pode aprender a recuperar-se deles. E boa recuperação de serviço pode transformar clientes irados em clientes leais. Na verdade, a boa recuperação muitas vezes conquista mais consumo e lealdade do cliente do que quando tudo sai bem logo de início.

Por isso, as empresas devem tomar medidas não apenas para fornecer bons serviços, mas também para compensar seus clientes por eventuais erros, quando eles ocorrem.

A primeira medida é dar aos empregados de serviços da linha de frente autonomia, responsabilidade e incentivos para que eles possam reconhecer, preocupar-se e voltar-se para as necessidades do cliente. As boas empresas de serviços também comunicam aos funcionários sua preocupação com a qualidade e fornecem continuamente *feedback* de desempenho.

Investir em qualidade produz menos defeitos, produtos melhores, posição financeira melhor, maior bem-estar, menor giro de pessoal, menos absenteísmo, clientes satisfeitos e uma imagem melhor.

### **3.3 UMA REVOLUÇÃO : A QUALIDADE PESSOAL**

Segundo MOLLER (1992, p. 21), "qualidade pessoal é a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da própria pessoa e das outras".

Do início dos anos 50 até o final dos anos 70, os peritos em qualidade preocuparam-se principalmente com a qualidade de produtos físicos. Mais de 30 anos de esforços determinados para melhorar a qualidade técnica, descobrir as causas e defeitos e reduzi-los, implantar controle de qualidade e racionalizar processos de

produção levaram a notáveis melhoramentos na qualidade dos produtos e na estabilidade financeira de muitas empresas.

Os peritos em marketing conseguiram convencer a maior parte das empresas de que é o cliente quem determina qual deve ser o padrão de qualidade dos produtos e serviços. Uma vez conhecidos os desejos dos clientes, tudo é uma questão de definir as especificações do produto e garantir que ele seja produzido de forma simples e econômica, com zero defeitos.

Foi somente no início dos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano.

Essa revolução na consciência de qualidade é, antes de mais nada, uma nova forma de pensar : ao invés de se concentrar apenas na qualidade do produto, a nova consciência de qualidade abrange também a qualidade dos esforços do indivíduo.

Não se trata mais de uma questão de produzir bens de qualidade e satisfazer às expectativas do cliente, mas também de inspirar as pessoas que produzem bens e serviços para que façam o melhor possível.

A nova consciência de qualidade não substitui as idéias tradicionais a respeito do assunto. O novo modo de pensar completa e amplia os antigos, acrescentando novas dimensões à idéia de desenvolvimento da qualidade : melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe e manter padrões éticos elevados.

Seguindo o conceito de qualidade pessoal, as organizações que trabalham com desenvolvimento contínuo de qualidade interessam-se não só pela qualidade técnica e pelos ganhos financeiros, mas também pela qualidade das pessoas que as compõe.

### **3.4 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE PESSOAL**

O futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior. Ela precisa produzir e entregar bons serviços que satisfaçam às exigências e expectativas dos clientes.

É difícil imaginar uma empresa satisfazendo com consistência os requisitos de qualidade do mundo exterior, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal.

O melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade, em uma empresa ou organização, é com desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação à qualidade.

A qualidade pessoal inicia uma reação em cadeia de melhoramentos :

- altos níveis de qualidade pessoal contribuem para altos níveis de qualidade nos departamentos, os departamentos com altos níveis de qualidade criam produtos e serviços de qualidade superior;
- a qualidade em todas essas áreas conduz a uma "cultura de qualidade", a qual influencia toda a empresa, uma empresa de qualidade possui ambiente e clientes satisfeitos;
- clientes satisfeitos traduzem-se em melhores resultados financeiros, imagem melhor e um futuro brilhante;
- um senso de orgulho pelas realizações da empresa cria um senso geral de bem estar no mesmo e encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, de espírito de equipe, e de um nível mais elevado de qualidade pessoal.

Desta forma, o círculo positivo de desenvolvimento continua e é fortalecido.

A tarefa mais importante da gerência é motivar pessoas; o recurso mais valioso da organização, para que façam o melhor possível. É função da gerência inspirar cada um e todos os funcionários, para que tenham um alto padrão da qualidade pessoal.

Todas as pessoas que compõem uma organização precisam ser conscientizadas para a qualidade. Nas empresas, quando se trata de conscientizar alguém de qualquer coisa, pensa-se imediatamente em treinamento, que resulta em horas a fio em salas de aula, sem efetivamente conseguir conscientizar ninguém.

O que falta para um gerenciamento de qualidade numa empresa merecer o apoio coletivo dos empregados é a seriedade e compromisso por parte da direção. O gerenciamento da qualidade representa uma mudança radical em qualquer empresa.

Os conceitos que devem mudar são tantos e a mudança exigida é de tal intensidade que muitos desistem antes de começar.

O passo inicial pode ser a leitura de um artigo, a conversa com um consultor, o comparecimento a uma palestra, etc. Mas de nada serve esse avanço, se for solitário. Cabe ao gerente sensibilizar seus funcionários.

## **4. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A Administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais.

À medida em que as organizações são bem sucedidas, elas tendem a crescer. O seu crescimento se faz pelo aumento do número de pessoas. Para que esse maior volume de pessoas possa ser administrado, há um acréscimo do número de níveis hierárquicos. A medida que o número de níveis hierárquicos aumenta, pode ocorrer um distanciamento entre as pessoas.

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal. Significa conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.

### **4.1 SUBSISTEMA DE PROVISÃO**

A provisão de Recursos Humanos de uma organização deve ser orientada por seu horizonte estratégico (o futuro que está construindo, em todas as suas formas de atuar) e pela visão da organização sobre o sentido de sua atuação. O mercado de Recursos Humanos funciona como um espelho do mercado de trabalho : enquanto um está em oferta, o outro está em procura.

#### **4.1.1 PLANEJAMENTO**

O planejamento dos Recursos Humanos depende de vários fatores, tais como as necessidades da organização, a situação atual do mercado, a rotatividade de pessoal, absenteísmo, entre outros.

Os desligamentos de pessoal têm de ser compensados através de novas admissões. Em um mercado de trabalho competitivo, e em regime de oferta intensa, ocorre geralmente um aumento da rotação de pessoal.

Várias são as causas da rotatividade de pessoal, que é desencadeada por fenômenos externos ou internos. A rotatividade de pessoal é causada por um fenômeno externo quando depende da conjuntura econômica, oportunidades e outros fatores. Por outro lado, pode ocorrer por um fenômeno interno quando tem relação com a política salarial, política de benefícios, tipo de supervisão, oportunidades de crescimento. As informações a respeito desses fenômenos são obtidas por meio de entrevistas de desligamento.

Um dos melhores indícios de uma boa política de Recursos Humanos é a permanência do pessoal na organização.

#### **4.1.2 RECRUTAMENTO**

Segundo CHIAVENATO (1993, p. 203), "recrutamento consiste no conjunto de procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização".

Para identificar fontes de recrutamento, é necessário mapeá-lo, através de pesquisas interna e externa.

A pesquisa externa é aquela que pesquisa o mercado visando segmentá-lo, de acordo com os interesses da organização; já a pesquisa interna é feita em cima das necessidades da organização e políticas que pretende adotar em relação ao pessoal.

No recrutamento interno, o processo é baseado no remanejamento, transferências e planos de carreira dentro da própria organização. Trata-se de um processo mais rápido, econômico, seguro, além de se tratar de uma fonte de motivação para os funcionários

Já o recrutamento externo, é feito com base em bancos de dados, apresentações, cartazes, sindicatos, universidades, palestras, anúncios, entre outros. Pode ser feito de forma direta, como as citadas, ou de forma indireta, através de

agências de emprego. Uma das vantagens é a de agregar sangue novo na organização, porém é um processo mais demorado, mais caro e menos seguro. O recrutamento também pode ser feito de forma mista, já que quando se faz um recrutamento interno, em algum ponto da organização surge uma posição a ser preenchida por recrutamento externo.

#### **4.1.3 SELEÇÃO**

A seleção de pessoal é o processo que visa escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se à vaga em questão.

As técnicas de seleção mais utilizadas atualmente são a entrevista, prova de conhecimentos (gerais e específicos), testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. A escolha da melhor técnica de seleção ou da combinação de várias delas dependerá da vaga a ser preenchida e dos seus requisitos.

A pessoa envolvida no processo de seleção deverá possuir a descrição detalhada do cargo a ser selecionado, pois é dessa descrição que será elaborado um roteiro para a entrevista e escolha de testes. Até mesmo para se efetuar uma seleção de candidatos através de currículos, o selecionador deverá conhecer o perfil do cargo a ser preenchido.

#### **4.2 INTEGRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Também chamada de ambientação, é uma etapa onde o novo funcionário passa a conhecer a empresa, seus produtos, estrutura hierárquica, e demais relacionamentos.

Além das explicações preliminares, algumas empresas realizam visitas às instalações, como forma de introduzir o funcionário ao sistema.

À medida que os novos membros ingressam na organização, eles precisam ser integrados aos seus papéis.

#### **4.2.1 MOTIVAÇÃO E AS PESSOAS**

Segundo CHIAVENATO (1993, p. 74), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”.

As pessoas têm muitas necessidades em qualquer momento. Algumas dessas necessidades são biológicas, originadas de estados de tensão como fome, sede ou desconforto. Outras são psicológicas, originadas da necessidade de reconhecimento, de auto-estima ou de relacionamento. Grande parte dessas necessidades não é tão forte a ponto de motivar a pessoa a agir em um dado momento. Elas só se tornam um motivo quando aumentam de intensidade.

Conquistar a lealdade dos funcionários é uma tarefa difícil. A empresa têm metas a longo prazo e de natureza genérica, como lucro e crescimento. Mas os funcionários normalmente se concentram em horizontes de curto prazo, a fim de atender suas necessidades em termos de remuneração, salários, condições de trabalho, tratamento justo e promoção. Não é fácil estabelecer uma ligação entre esses dois conjuntos de metas.

Os relacionamentos eficazes entre indivíduos e empresas baseiam-se na confiança dos funcionários de que existe uma ligação entre essas metas. Mas o desenvolvimento da confiança exige que sejam superadas as más experiências e a crença de muitos funcionários de que as empresas exploram as pessoas.

#### **4.2.2 RECOMPENSAS E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

Conquistar a satisfação de um funcionário através da concessão de recompensas não é uma questão fácil, ao contrário, depende de vários fatores que a organização precisa aprender a gerenciar.

A satisfação do funcionário com as recompensas está, em parte, relacionada à expectativa e à quantia recebida. Os sentimentos de satisfação ou insatisfação surgem quando os indivíduos comparam suas habilidades profissionais, educação, esforço e

desempenho com o conjunto de recompensas recebido. A satisfação do funcionário também é afetada pela comparação com outras pessoas em cargos ou organizações semelhantes.

Os funcionários freqüentemente interpretam de forma incorreta a recompensa de outros, e essa interpretação equivocada pode ser a causa de sua insatisfação.

VROOM (1997, p. 21) sugere que as seguintes condições são necessárias para motivação dos funcionários :

- “1. Os funcionários precisam acreditar que o desempenho eficaz levará ao recebimento de uma bonificação ou à aprovação dos demais;
2. Os funcionários precisam considerar atraentes as recompensas oferecidas. Alguns podem desejar promoções porque buscam poder, mas outros podem desejar alguma forma de benefícios, pois são mais velhos e desejam segurança na aposentadoria;
3. Os funcionários precisam acreditar que um determinado nível de esforço individual os fará alcançar os padrões de desempenho da empresa.”

A motivação, para exercer o esforço, é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas, como dinheiro, reconhecimento, promoção e assim por diante. Se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas desejadas, o funcionário fica satisfeito e motivado para manter um bom desempenho.

#### **4.3 ADMINISTRAÇÃO SALARIAL**

Segundo CHIAVENATO (1993, p. 205) “a administração de salários pode ser definida como o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização”.

O salário pode ser definido como a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que exerce e dos serviços que presta. O salário direto é aquele percebido exclusivamente como contraprestação do serviço no cargo ocupado; já salário indireto é aquele decorrente de cláusulas da convenção coletiva, que inclui gratificações, prêmios, comissões, adicionais, entre outros.

As empresas, a fim de tornarem-se mais competitivas e produtivas, cada vez mais adotam programas de remuneração como uma vantagem competitiva e estratégica.

Segundo HIPÓLITO (2001, p. 22) “ a globalização, ao aumentar a concorrência e a quantidade de variáveis às quais as organizações estão submetidas, impõe uma busca constante por ganhos de eficiência e pela adaptação aos diferentes mercados em que a empresa está inserida...”

Alguns teóricos acreditavam que o salário era o grande responsável pela motivação para o trabalho. Esta teoria era baseada na aparente dedicação dos trabalhadores na época da Revolução Industrial, mesmo sob condições de trabalho desumanas.

O salário não deve ser visto como elemento capaz de garantir o comprometimento dos funcionários. Uma gestão salarial sem critérios pode provocar a insatisfação e o conseqüente descomprometimento.

Para possibilitar a manutenção do comprometimento dos funcionários com a empresa, é preciso buscar uma estrutura salarial equilibrada.

Segundo HIPÓLITO (2001, p. 39) “ o sistema funcional de administração salarial consiste, em sua essência, na análise, descrição e ordenação dos cargos, em função de seus conteúdos e valor ...”. Uma vez definidos os cargos, a questão passa a ser a identificação de critérios que determinem seu valor para a empresa, de forma a estabelecer equilíbrio entre seu conteúdo e salários praticados.

#### **4.3.1 ANÁLISE DE CARGO E SUA DESCRIÇÃO**

A descrição de cargos significa a especificação do conteúdo, dos métodos e das relações de cargos, no sentido de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e pessoais do ocupante do cargo. A descrição estabelece basicamente o conjunto de tarefas, como deverá ser desempenhado, a quem deverá se reportar e quem deverá dirigir.

Significa enumerar as tarefas ou atribuições que compõem o cargo e o tornam distinto de todos os outros. É o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo, a periodicidade da execução, os métodos empregados e os objetivos.

### QUADRO 1 – DESCRIÇÃO DO CARGO

<b>TÍTULO :</b> SECRETÁRIA
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA :</b> Redigir em Português, datilografar e Inglês e Português, programar reuniões, manter arquivos.
<b>DESCRIÇÃO DO CARGO :</b> Receber, classificar e distribuir correspondência, pastas, relatórios e impressos, anotando sua devolução e arquivando. Prevenir oportunamente necessidades básicas de componentes tais como material de escritório, serviços gerais e requisições. Executar outras tarefas correlatas às já descritas, a critério de seu superior.

Fonte : quadro com base na obra de CHIAVENATO, 1993.

Análise de cargo são os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado.

### QUADRO 2 – ANÁLISE DO CARGO

<b>TÍTULO :</b> SECRETÁRIA
<b>REQUISITOS MENTAIS :</b> instrução essencial de segundo grau, secretariado ou equivalente; experiência mínima de 06 a 12 meses; personalidade atraente e cortês, caráter discreto e responsável, boa redação, fluência oral, capacidade de síntese.
<b>RESPONSABILIDADE :</b> contatos com discrição acentuada em assuntos confidenciais.
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO :</b> ambiente de trabalho normal de escritório, trabalho geralmente em salas coletivas.

Fonte : quadro com base na obra de CHIAVENATO, 1993.

Faz-se necessário um processo de análise e comparação do conteúdo dos cargos, a fim de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remunerações.

Antes de definir as estruturas salariais, convém analisar os salários de toda a empresa; ao promover a pesquisa, as empresas geralmente procuram selecionar alguns cargos como "referência".

#### **4.3.2 PESQUISA SALARIAL**

Além da preocupação em corrigir injustiças, é comum a busca de uma relação entre os salários praticados na empresa e os praticados pelo mercado, tomando-se usual o monitoramento do mercado mediante pesquisas salariais.

É importante que o salário de mercado seja visto apenas como um indicador da tomada de decisão, e não como determinante de valores.

As conseqüências da desigualdade na remuneração dos funcionários em relação ao mercado externo são graves para uma empresa, que não seria capaz de atrair e manter o talento necessário. Os custos de manutenção dessa igualdade, entretanto, também são altos; igualar todas as ofertas salariais que a concorrência pode fazer aos funcionários, de forma a manter a igualdade externa pode estimular os funcionários a procurar melhores ofertas de emprego, a fim de convencer a empresa a aumentar seus salários.

As possíveis conseqüências da desigualdade salarial são a insatisfação dos funcionários, a diminuição do esforço e a falta de confiança na empresa, acarretando conflitos.

#### **4.4 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA : A NOVA VANTAGEM COMPETITIVA**

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes modernos, não faz sentido recompensar a

colaboração individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidades.

A remuneração estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. Este sistema consiste em uma combinação de diferentes formas de remuneração.

A variedade de formas de remuneração tem crescido devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários.

XAVIER (1997, p. 45) define que as formas de remuneração mantêm-se as mesmas, podendo ser classificadas em alguns grupos :

1. Remuneração Funcional : é aquela determinada pela função e ajustada ao mercado. É o tipo de remuneração mais tradicional que existe.
2. Salário Indireto : compreende benefícios e outras vantagens. Em uma forma mais flexibilizada, cada funcionário escolhe o pacote de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências, a partir das alternativas disponíveis.
3. Remuneração por Habilidades : é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. As habilidades passam a determinar as bases da remuneração.
4. Remuneração por Competências : também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, difere porém porque é mais adequada ao nível gerencial.
5. Planos Privados de Aposentadoria : é um sistema complementar de remuneração, que contribui para a valorização do compromisso de longo prazo entre a empresa e os funcionários.
6. Remuneração variável : é vinculada às metas de desempenho dos funcionários. Inclui a participação nos lucros e remuneração por resultados.
7. Participação Acionária : é vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo com a empresa.
8. Alternativas Criativas : incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Estas formas têm sido utilizadas com frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pelos esforços voltados ao atendimento de objetivos estratégicos.

Segundo XAVIER (1997, p. 50) “ a remuneração estratégica derruba o mito do sistema universal de gestão de salários. O sistema de remuneração passa a ser parte do sistema gerencial da organização e, passa a ser fonte autêntica de diferenciação e vantagem competitiva...”

Mudar é inevitável, mas não é fácil. É importante estar preparado para enfrentar as barreiras e as dificuldades. A remuneração estratégica tende a se tornar um fator de sucesso para as empresas que desejam sobreviver e prosperar.

## 4.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um processo de análise do comportamento das pessoas em relação ao cargo que ocupam. É uma série de técnicas e métodos cujo objetivo é obter informações sobre o comportamento profissional face a descrição do cargo que ocupa.

Os planos formais de avaliação de desempenho são elaborados para atender algumas necessidades, tais como fornecer julgamentos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências, rebaixamentos e demissões. É também uma forma de dizer a um subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades, ou conhecimento da função, assim como também servem de base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior.

A avaliação de desempenho pode ser analisada através de uma nova abordagem, que sugere que os próprios funcionários definam suas metas de desempenho em curto prazo. O superior só entra no processo depois que os subordinados tenham refletido bastante sobre suas funções, feito uma avaliação cuidadosa de seus próprios pontos fortes e fracos, e formulados alguns planos específicos para alcançar suas metas. O papel do superior é ajudar os funcionários a relacionar sua auto-avaliação às realidades da empresa.

VROOM (1997, p. 167) diz que o primeiro passo neste processo é :

“Chegar a uma declaração nítida das principais características do cargo. Em vez de uma descrição formal, esse é um documento elaborado pelo subordinado após o estudo da declaração aprovada pela empresa. Define áreas amplas de responsabilidade exatamente como funcionam na prática. Chefe e funcionário discutem juntos o rascunho, modificando-o conforme necessário até ambos concordarem que é adequado”.

A partir da declaração de responsabilidades, o funcionário define seus objetivos pessoais ou metas para um período pré estabelecido. Essas metas são atitudes específicas a serem tomadas, acompanhadas por uma lista detalhada de atitudes propostas pelo funcionário para alcançá-las. Ao mesmo tempo, esse documento é

discutido com o superior e modificado até que ambos estejam satisfeitos com o resultado.

No final do período pré estabelecido, o funcionário faz sua própria avaliação de suas realizações em relação às metas estabelecidas anteriormente.

Neste processo, há uma menor tendência em transformar a personalidade do funcionário em problema. Os superiores, ao invés de se encontrarem na posição de psicólogos ou terapeutas, podem se transformar em instrutores, ajudando os funcionários a atingirem suas próprias metas.

Há um único custo inevitável : o gerente precisa dedicar um tempo consideravelmente maior à implementação desse tipo de programa.

A reação a esse custo será variável. A gerência que considera o desenvolvimento de seus recursos humanos um dos principais meios para alcançar os objetivos econômicos da organização não terá problemas.

#### **4.6 BANCO DE DADOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES**

O armazenamento de informações e dados na Área de Recursos Humanos é muito importante, pelo controle dos prazos de documentos, para fins de comprovações de recolhimento e tributos ou para eventuais confrontos jurídicos.

Pode ser feito de forma manual, como no caso de armazenamento de documentos em pastas suspensas e arquivos, em meio semi automático, quando as informações são digitadas em sistemas computacionais ou em meio automático, quando as informações são armazenadas em sistemas próprios para este fim

As principais informações que devem ser armazenadas são os dados pessoais dos funcionários, cadastro de cargos existentes, seções da empresa, remuneração, benefícios, treinamentos, promoções, avaliações, folha de pagamento, controle de horas extras e horários.

## **5. ADMINISTRAÇÃO EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

Todo proprietário de academia se pergunta : “ Como eu faço para atrair mais clientes e aumentar o meu negócio ?”. Para alcançar esse objetivo, eles investem em propaganda achando que assim o número de associados vai aumentar...

Hoje em dia, o mercado é muito competitivo. As academias acabam tendo que competir até com produtos milagrosos que prometem tudo, desde remédios para emagrecimento rápido até equipamentos de ginástica passiva.

As academias de ginástica ficam felicíssimas quando o aluno chega. Ele é bem tratado e todos sorriem. Mas, depois de um tempo ele fica largado em uma esteira, no canto...Mais importante que atrair novos membros é mantê-los felizes e satisfeitos, afinal de contas, a melhor medida de qualidade na prestação de um serviço é a manutenção dos clientes.

Os itens a serem descritos na seqüência são propostas que podem ser adotadas pelas academias a partir de sugestão deste estudo.

### **5.1 FUNCIONÁRIOS**

Muitas vezes as responsabilidades de um cargo não são bem definidas; conhecer o trabalho a fazer e suas responsabilidades é também saber qual é o bom desempenho,

Ao estabelecer objetivos, é necessário definir qual o comportamento adequado, enunciando metas, avaliando o desempenho e verificando se o comportamento dos funcionários combina com os objetivos estabelecidos.

Estabelecer objetivos é o instrumento básico para um comportamento produtivo.

O aluno quer, independente do preço da mensalidade, estar em contato com as novidades. O mercado evolui rapidamente, e é preciso estar sempre atento às mudanças mercadológicas, para procurar sair na frente.

Este processo inicia-se desde a forma como a telefonista atende ao telefone, ou como um professor recepciona seus alunos.

A qualidade é um processo contínuo, os profissionais atualizados com relação às novidades do mercado funcionam como um filtro, que poderá ser o diferencial da academia e benefício dos alunos.

A obtenção da excelência em uma academia depende da avaliação constante de seus profissionais.

## **5.2 A RECEPÇÃO**

Na recepção é onde tudo acontece, é ali que o aluno reclama, renova ou não seu plano, avalia a academia de acordo com o atendimento que lhe foi dispensado. Portanto, é um local onde se deve priorizar o bom atendimento é a forma como é feito. Muitos clientes são perdidos por mau atendimento, mais do que por um produto inferior. O modo como a empresa trata as pessoas é que faz a diferença. A confiança que uma pessoa terá na empresa e em seus serviços começará a ser criada ou desfeita no momento em que telefona.

O atendimento telefônico deve ser amigável e atencioso, fornecendo as informações solicitadas pelo cliente. Quando não for possível responder algumas questões, é importante transferir a ligação para alguém que o faça ou até mesmo pedir para retomar a ligação com a devida solução.

O mais importante é tratar os outros como gostaria de ser tratado : com atenção, respeito e cordialidade,

A beleza não é fundamental, mas a recepção deve ser ocupada por uma pessoa educada, atenciosa, bem arrumada, de bom humor, e que impreterivelmente saiba atender ao telefone. A recepção e seu ocupante são a cara da empresa.

### **5.3 OS PROFESSORES**

Os professor não pode só falar de exercícios. Precisa ter uma cultura geral, pelo menos razoável para ter assunto com os alunos. As pessoas esperam do profissional de Educação Física algo que vai além da técnica e do conhecimento, esperam atenção, respeito e uma semelhança com elas mesmas.

O conhecimento é muito importante, a maioria dos clientes busca as academias para serem orientados.

Embora não se deva julgar as pessoas pelas aparências, o professor deve ter um corpo bonito aos olhos dos alunos, vestir-se adequadamente, ter hábitos de vida saudáveis, estar sempre com boa aparência, não usar excessivamente gírias e muito menos palavras “chulas”, afinal de contas, ele é o centro das atenções e o exemplo que o aluno quer seguir.

### **5.40 GERENTE**

O gerente da empresa precisa estabelecer um ambiente cooperativo, alegre, delegar poderes, confiar na equipe e gerar confiança. Por isso, é preciso que dê o exemplo. O trabalho em equipe rende melhor para todos, e fator fundamental para o sucesso é saber lidar com equipes, no caso seus subordinados, comemorando resultados positivos, incentivando conhecimento, valorizando as pessoas com recompensas, como ajudas de custo ou folgas.

Remunerar bem não garante fidelidade, é necessário reforçar a auto-estima, fazer com que eles tenham orgulho de vestir a camisa, de sentirem-se responsáveis pelos resultados da equipe, ouvir e anotar sugestões, fazer reuniões, tanto de trabalho como informais, estabelecer metas ambiciosas, claras e viáveis. Reconhecer o esforço elogiando, mas quando for necessário chamar atenção, fazê-lo de modo discreto e justo.

## 5.5 MANUAL DE INFORMAÇÕES GERAIS

Para obter um rendimento equivalente dos profissionais envolvidos, é preciso estabelecer regras e metas gerais.

Isto pode ser obtido através da criação de um manual de integração, como o exemplificado a seguir, que mostra claramente as principais regras e procedimentos que poderão ser adotados pela academia.

Através do manual, a academia transmite as boas vindas da empresa e de todos que a compõe. Lendo o manual, o funcionário terá uma idéia da empresa em que irá trabalhar, dos seus deveres para com a empresa e da empresa para com o funcionário.

### 1. OBJETIVOS DA EMPRESA

É um tópico onde a academia deverá apresentar suas propostas e principais responsabilidades, como exemplificado a seguir : “com o princípio de oferecer alta qualidade na prestação de seus serviços, a proposta da academia é de manter uma filosofia de trabalho voltada para o aperfeiçoamento das relações, e está plenamente consciente da grande responsabilidade que é contribuir para a saúde física e mental de cada aluno, melhorando assim a qualidade de vida de cada um, assim como ser um meio para difundir tendências e novas técnicas de trabalho ...”

### 2. BREVE HISTÓRICO

É importante citar a data de início do funcionamento da academia, assim como seu objetivo inicial : “a academia foi fundada quando o interesse pela ginástica e aperfeiçoamento físico começavam a surgir em milhares de pessoas. O mercado apontava para as necessidades ainda não preenchidas, e aí estava a oportunidade. No início, a academia possuía poucos alunos, instalações simples e poucas opções em atividades. O trabalho, a vontade de crescer e a dedicação integral de seus participantes, a transformaram no que é hoje, dando-lhe uma nova dimensão ...”

### 3. DADOS ATUAIS

A posição atual da academia poderá ser citada, como forma de incentivo ou estabelecimento de metas aos funcionários : “hoje com muitos alunos, procura se firmar como líder de mercado em sua área, e em suas unidades conta com um sistema moderno de avaliações físicas, ponto de partida para que o novo aluno conheça suas reais condições, potencialidades e limitações, e inicie um programa de atividades físicas mais adequado às suas reais possibilidades ...”

### 4. ENDEREÇOS E TELEFONES

Algumas regras precisam ser definidas, como forma de evitar enganos e desentendimentos : “os empregados poderão utilizar-se do endereço da empresa para correspondência, assim como os telefones públicos internos. Recados telefônicos e cartas, quando recebidas, serão deixadas na recepção; cartas de ex-funcionários serão devolvidas aos Correios. Ligações particulares só serão permitidas com autorização do gerente, e o recebimento de chamadas telefônicas devem ser racionadas de maneira a não interferir no pleno funcionamento da academia e das aulas...”

### 5. ESTACIONAMENTO

O oferecimento de um estacionamento deve ser visto como benefício aos clientes e funcionários : “somente serão autorizados a utilizar as vagas do estacionamento os portadores de credenciais, ou casos específicos que serão analisados pelo Gerente da Unidade...”

### 6. CRÍTICAS E SUGESTÕES

As críticas e sugestões tem como objetivo aprimorar os serviços oferecidos, ao apresentar uma crítica ou sugestão, esta deverá ser feita de maneira mais clara possível, de modo a evitar interpretações erradas.

È importante não levar problemas pessoais para os alunos, assim como comentar ou reclamar de outros funcionários e de procedimentos internos da empresa

com pessoas que não estejam envolvidas diretamente nela, para isso serão feitas reuniões periódicas.

## 7. PLANOS DE PAGAMENTO

O pagamento de mensalidades é uma questão delicada, que deverá ser tratada de forma séria e extremamente profissional : “sempre que o plano de um aluno estiver em fase de vencimento, é importante lembrar ao aluno, da forma mais sutil o possível, através de um funcionário devidamente designado para tal função, de maneira a reforçar a necessidade da renovação e até mesmo conhecer as razões pelas quais ele não está renovando o seu plano. Se possível, procurar oferecer descontos ou bonificações aos alunos que pagam em dia...”

## 8. CARTEIRINHA DE IDENTIFICAÇÃO

Todos os alunos que freqüentam uma academia devem possuir uma carteirinha de identificação, que é pessoal e intransferível. O cartão pode ser magnético, por exemplo, que ao ser passado no sistema adequado de controle, libera ou não a catraca de acesso.

Visitantes ou acompanhantes de alunos deverão permanecer na recepção, aguardando o aluno, que será anunciado pela recepção. Caso venham para fazer uma aula experimental, deverão estar acompanhados de identificação fornecida pela recepção.

Periodicamente, é aconselhável a realização de uma inspeção nas carteirinhas dos alunos, de modo a evitar possíveis usos irregulares. Nessa operação, que deverá ser realizada sem aviso prévio, o Gerente pode, por exemplo, atender aos alunos na passagem pela catraca. No caso de alguma irregularidade no uso da carteirinha, o aluno deverá ser advertido, isoladamente, de maneira a identificar eventuais problemas e enganos, e solucioná-los da melhor maneira possível.

## **5.6 POLÍTICA INTERNA DA ACADEMIA**

### **5.6.1 ADMISSÕES**

A academia poderá trabalhar com recrutamento interno e externo, sendo consideradas indicações de parentes e amigos, desde com a devida aprovação do Departamento Administrativo. Readmissões serão estudadas a cada pedido, em particular. Assiste à empresa o direito de transferir o empregado de acordo com os interesses do serviço, tanto dentro do estabelecimento para o qual foi admitido, como para os outros estabelecimento de sua propriedade, dentro desta cidade ou em qualquer localidade, observados os preceitos legais.

O processo de requisição de um empregado poderá ser basicamente constituído por :

- Emissão de uma requisição de empregado, com rubrica e observações do chefe do órgão requisitante;
- Consulta ao Banco de Dados de candidatos;
- Aplicação de técnicas de recrutamento, no caso de não existirem candidatos disponíveis ou compatíveis com a vaga;
- Seleção inicial dos Currículos;
- Chamada dos candidatos;
- Preenchimento de formulários e aplicação de testes de aptidões gerais e específicas;
- Entrevista ou Dinâmica de Grupo com os candidatos;
- Seleção dos candidatos finalistas;
- Aprovação dos candidatos.

### **5.6.2 INTEGRAÇÃO**

Visando identificar o novo empregado com as diretrizes, regulamentos e ambiente da empresa, após a admissão, deverão ocorrer processos de integração no local de trabalho, orientados por um supervisor imediato.

A partir da contratação, poderá ser feito um treinamento de integração, onde os funcionários receberão informações gerais sobre a academia, que serão fornecidas por seu supervisor.

A academia poderá adotar como um de seus instrumentos de integração a exibição de filmes cinematográficos, como forma de estimular o debate e a análise de temas complexos, incentivando as pessoas e refletirem sobre os modelos de comportamento adotados pelos funcionários no ambiente de trabalho. A proposta é de que a exibição de filmes seja mensal, na segunda quinta-feira do mês, em três sessões, e a partir do meio-dia. Em cada sessão, realizada sempre no horário do expediente, poderão participar grupos de funcionários definidos aleatoriamente, como forma de incentivar o contato entre todos os funcionários da empresa.

Antes da exibição, é aconselhável que o gerente faça uma breve apresentação do que será mostrado e a relação do tema que será analisado.

Outro instrumento de integração que poderá ser utilizado é a promoção de campeonatos internos para os funcionários, englobando variadas modalidades, com premiações variadas.

A empresa deve reconhecer, facilitar e estimular a participação social e esportiva de seus funcionários, racionalmente desenvolvida e, visando um maior bem-estar dos mesmos.

### **5.6.3 LOCAL DE TRABALHO**

No local de trabalho, é aconselhável ao empregado moderar ao mínimo as manifestações de seus credos políticos ou religiosos, bem como evitar conversas, ou ocupar-se de afazeres ou leituras estranhas ao serviço, com colegas ou terceiros. O empregado deverá permanecer em seu local de trabalho e só se afastar dele por extrema necessidade, desde que informe, com um mínimo de antecedência seu afastamento. Não será permitida a venda de bens ou serviços nas instalações da academia, somente com autorização da Gerência.

O empregado deverá sempre zelar pela boa conservação e limpeza do local de trabalho, instalações, equipamentos, máquinas e economia de materiais, comunicando ao seu superior imediato as anormalidades verificadas.

Deverá ser exigido dos funcionários apresentarem-se ao serviço devidamente trajados, de maneira a não provocar atrasos, além de serem discretos e educados no tratamento com os demais colegas e alunos.

Não será permitido trazer para o local de trabalho qualquer espécie de bebida alcoólica ou fazer uso destas dentro da empresa, mesmo em intervalos de descanso.

É dever do empregado zelar pelas ferramentas, móveis, utensílios ou qualquer outro material utilizado em seu trabalho. O empregado que, por erro ou qualquer outro motivo, inutilizar peças ou qualquer outro material, danificar instrumentos, equipamentos ou máquinas de trabalho, deverá comunicar imediatamente ao superior hierárquico o ocorrido, devendo este, depois de apurada a responsabilidade do empregado, comunicar, por escrito, ao Setor de Pessoal a ocorrência e suas respectivas conseqüências para que o fato seja levado a quem de direito.

Será proibido a qualquer funcionário retirar do recinto da empresa objetos e ferramentas, documentos, máquinas ou quaisquer materiais a ela pertencentes, sem autorização por escrito da Gerência.

A empresa oferecerá a determinados setores uniformes, o qual servirá para seu uso próprio durante o seu período de trabalho, não devendo utilizá-lo por exemplo, nos seus deslocamentos à empresa. O funcionário se comprometerá pela conservação, lavagem e apresentação de seu uniforme de trabalho, que ficará sob a sua guarda e responsabilidade, e este responderá pelos danos causados por negligência, desleixo ou falta de cuidado.

Nos casos dos professores, deverão trajar o uniforme de acordo com o especificado para cada área.

#### **5.6.4 CARTÃO DE IDENTIFICAÇÃO**

Todo empregado receberá na admissão o seu cartão de identificação, que sempre deverá portar ou exibir quando tiver acesso às dependências da empresa ou quando for solicitado, sendo responsável por sua conservação. A perda ou extravio do mesmo deverá ser comunicada imediatamente ao Setor de Pessoal, e o empregado que rasurar ou alterar o seu estará sujeito à punição disciplinar. A emissão da segunda via será imediata, sendo a empresa reembolsada no valor estipulado no recibo de entrega.

#### **5.6.5 HORÁRIO E DURAÇÃO DO TRABALHO**

O horário de trabalho estabelecido pela empresa deverá ser rigorosamente obedecido, sendo que este constará em Quadros de Horário afixados nos locais de trabalho.

A academia poderá se reservar o direito de alterar os horários, segundo o interesse do serviço e de acordo com as necessidades, tanto nas suas horas de entrada e saída, períodos de descanso e repouso semanal, dentro das normas legais vigentes, bem como, transferir o empregado de um horário para outro, quer no período diurno ou noturno.

A duração normal do trabalho não excederá de 8 (oito) horas diárias, desde que não seja fixado outro limite. A duração do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de 2 (duas), mediante acordo entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho.

No caso de hora suplementar, esta será remunerada, pelo menos, em 50% (cinquenta por cento) superior ao valor da hora normal.

Será assegurado a todo empregado um descanso semanal de 24 (vinte e quatro) horas consecutivas.

### **5.6.6 REGISTRO DO PONTO**

Todo e qualquer funcionário contratado e registrado, sem exceção, deverá efetuar o registro de seu dia de trabalho através do ponto eletrônico. Todo funcionário será orientado a registrar seu horário de entrada e saída através do cartão eletrônico, pois o mesmo servirá de elemento básico e único para cálculo de salários, além de ser o documento irrecusável de prova da pontualidade e freqüência.

Ausências e atrasos deverão ser comunicadas aos superiores, se a ausência for previsível, com pelo menos um dia de antecedência. O funcionário é obrigado a justificar as faltas e atrasos do serviço.

A direção da empresa se reservará o direito de apreciar e julgar as justificativas apresentadas pelos empregados, quando de suas faltas e atrasos ao serviço, desde que devidamente comprovadas por documentos.

### **5.6.7 SALÁRIOS E BENEFÍCIOS**

O sistema de remuneração da academia poderá consistir basicamente em um salário fixo mensal, acrescido de benefícios tais como vale-refeição, vale-transporte, auxílio creche, assistência médica e hospitalar, 13º salário, aquisição facilitada de produtos e serviços em empresas conveniadas com a academia e bolsa auxílio no caso de cursos de extensão que enriqueçam o currículo dos funcionários.

A academia poderá vir a oferecer prêmios aos funcionários pelo desempenho, assiduidade, companheirismo, metas atingidas, colaboração, etc. Estes prêmios poderão ser dados em forma de viagens, objetos ou cursos, por mera liberalidade e iniciativa da empresa, não constituindo caráter obrigatório, e podendo serem interrompidos assim que for conveniente.

### **5.6.8 FÉRIAS**

Após cada período de 12 (doze) meses de vigência do contrato de trabalho, o empregado terá direito à férias. As férias serão concedidas, em um só período, nos 12 (doze) meses subsequentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito.

Durante as férias, o empregado não poderá prestar serviços a outro empregador, salvo se estiver obrigado a fazê-lo mediante contrato de trabalho. O empregado receberá, durante as férias, a remuneração que lhe for devida na data de sua concessão.

### **5.6.9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O funcionário da academia, a cada seis meses, poderá ser orientado a efetuar uma análise do seu próprio desempenho.

Através de questionários elaborados pela empresa, o funcionário receberá o formulário relativo à sua função, que deverá ser preenchido em um período máximo estabelecido, encaminhado e discutido com seu superior imediato, de modo a levantar problemas e fornecer soluções da melhor maneira possível, visando não só o levantamento de problemas, mas também de contribuições do funcionário para com a academia.

### **5.7 COMUNICAÇÕES**

A academia disponibilizará um Quadro de Avisos, mantendo as pessoas informadas sobre assuntos internos e externos que possam interessar. Além das informações, circulares tratando de assuntos específicos, como alterações de estado civil, endereço, telefone, entre outros.

A academia poderá se comprometer a manter um canal de comunicação aberto com seus funcionários, visando um contato direto e mais informal o possível com seus subordinados.

## **5.8 REUNIÕES**

As reuniões podem servir para comunicar, recuperar, reestruturar, mudar ou reprimir. Toda reunião, para ser bem conduzida deve ter uma pauta, de preferência que tenha sido estabelecida na reunião anterior e acrescida de fatos de urgência. Uma vez iniciada a reunião, todos devem dedicar a atenção total à ela.

Seus objetivos podem ser variados, mas devem atender aos interesses e mudanças da academia como um todo, definindo metas, ações grupais, mudanças de diretrizes e comunicados

A participação dos alunos é importante, sendo que a academia poderá eleger representantes de turma de todas as atividades e horários para comparecerem às reuniões, como forma de saber um pouco mais a respeito de seus desejos, anseios, reclamações, fofocas e brigas.

## **5.9 REGULAMENTO INTERNO PARA ALUNOS**

Algumas regras básicas poderão ser definidas para os alunos, como forma de salientar o comportamento esperado :

- 1) Estacionamento será cortesia da academia, mas esta não se responsabilizará por danos causados aos veículos, como também por bens materiais deixados em seu interior;
- 2) A academia não se responsabilizará por objetos deixados nos vestiários; os armários são cortesia apenas durante a permanência do aluno na academia. No final deste período, todos os armários serão abertos e o material encontrado em seu interior ficará guardado por uma semana. Após este período, será doado à uma instituição;
- 3) As faltas serão de responsabilidade do aluno e a reposição de aulas será feita apenas mediante apresentação de atestado médico;
- 4) Em caso de cancelamento de matrícula ou desistência, não haverá devolução do pagamento;

- 5) A academia disponibilizará diversos planos e datas para pagamento, que poderão ser escolhidos a critério de cada aluno;
- 6) Não será permitida a entrada de acompanhantes, salvo mães de alunos .  
Qualquer alteração ou pedido deverá ser autorizado pela Direção e por escrito.

## 6. ÉTICA

A criação de um código de ética é uma forma prática e aberta da empresa mostrar o seu modo de conduta, gerando credibilidade. Se as regras do jogo estão claras, futuramente não existirão divergências.

Alguns procedimentos devem ser adotados em geral, para evitar problemas de relacionamento entre as pessoas, como professores e alunos:

- 1) Fazer a captação e registro de problemas e disfunções;
- 2) Ajudar com sugestões a resolução de problemas;
- 3) Nunca reclamar dos procedimentos internos da academia com os alunos;
- 4) Se errar, assumir o erro e pedir desculpas;
- 5) Dar a chance para o aluno explicar o que ele acha que está errado;
- 6) Manter uma relação profissional e amistosa com os alunos;
- 7) Oferecer esclarecimentos sobre a aula, objetivos e procedimentos;
- 8) Escutar o aluno, perguntando sobre suas necessidades e expectativas;
- 9) Buscar o diálogo, não apenas impor um ponto de vista;
- 10) Aceitar críticas e sugestões;
- 11) Não reclamar de tudo e todos;
- 12) Nunca pisar em um colega de trabalho para tentar subir dentro da empresa, sempre haverá espaço para todos que forem profissionais;
- 13) Sempre fazer além da sua parte;
- 14) Manter sempre o bom humor;

A tentativa de conhecer os alunos, as suas necessidades, os seus anseios e desejos deve ser constante, pois variam de Estado, cidade, bairro, sexo, idade, horários e até dia da semana.

Deve ser visto como um compromisso da academia o cumprimento das ações que propõe, tanto com relação à qualidade de seus serviços como pela manutenção de um clima agradável de trabalho e convivência, entre funcionários e clientes.

É importante sempre estar pronto a ajudar o aluno em qualquer momento ou situação, encontrando soluções para as dificuldades e dúvidas dos alunos, fornecendo

informações de forma precisa, registrando elogios e críticas, correspondendo e superando às expectativas dos alunos, e fazendo disso o maior compromisso da academia.

## 7. CONCLUSÃO

A oferta de serviços relacionados à atividade física, não pode mais ser encarada com base no empirismo. O nível de investimento necessário, para a evolução tecnológica, o interesse e a exigência dos praticantes conduzem-no a ser um mercado caro, exigente e que trabalha com uma população que vai desde o risco até a vaidade, fato que é altamente preocupante.

Estes fatores fazem com que a gestão das academias saia do empirismo e do desconhecimento em busca de alternativas baseadas em ciência, passando a tarefa de gestor do esporte a ser ocupada por profissionais capacitados, e passando as academias a serem um negócio administrado com base nos mesmos princípios de outras organizações, respeitadas as suas especificidades.

Este estudo buscou ofertar para academias de ginástica uma opção de gestão baseada na qualidade, por meio das pessoas que compõe a organização. Procurou mostrar que essa possibilidade é viável e deve ser entendida como um sistema simples, usado como ferramenta na mobilização de equipes para a criação de uma cultura de qualidade.

Este estudo procura mostrar que até organizações vitoriosas, podem ter morte prematura se não conseguirem alcançar altos padrões de qualidade e excelência de serviços, situações que lhes retirarão as condições de competir com seus concorrentes. As empresas não podem mais se dar ao luxo de decidir se devem ou não adotar padrões de qualidade. É apenas uma questão de quando e como, pois seus clientes é que irão forçar a situação.

A grande dificuldade encontrada para conclusão deste estudo, residiu no fato de ser rica a bibliografia à gestão empresarial, porém especificamente relacionada a gestão em academias o que se tem disponível é muito escasso e pouco aprofundado.

O estudo procura oferecer uma contribuição para os gestores de academias de ginástica como uma alternativa de modelos de administração recomendados por diversos autores, e comprovados em empresas do mundo inteiro, como uma forma simples de se implantar uma gestão de qualidade em academias de ginástica.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- CAPINUSSÚ, J. M. ; COSTA, L. P. da. **Administração e Marketing nas Academias de Ginástica**. São Paulo : Ibrasa, 1989.
- CLT. **Consolidação das Leis do Trabalho**. 22. Ed. Atual e aum. .São Paulo : Saraiva, 1997. Série Legislação Brasileira.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos – Edição Compacta**. São Paulo : Makron Books, 1993.
- KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**; tradução de Vera Whately. Prentice Hall do Brasil, 1995
- LOBOS, J. **Qualidade! Através das pessoas**. Instituto da Qualidade. São Paulo, 1991.
- MOLLER, C. **O Lado Humano da Qualidade ; maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**; tradução de Nivaldo Martingelli Jr.. São Paulo : Pioneira, 1992.
- NOGUEIRA, E. M. **Tudo o que você queria saber sobre qualidade total em academias**. Rio de Janeiro : Sprint, 1997.
- PEREIRA, M. M. **Academia ! Estrutura Técnica e Administrativa**. Rio de Janeiro. Sprint, 1996.
- Resolução n.º 104963, do Ministério do Trabalho, publicada no **Diário Oficial da União**, de 10 de fevereiro de 1984, Seção I, à página 2112.
- VROOM, V. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro, Campus : 1997
- XAVIER, P. R. ; SILVA, M. O. ; NAKAHARA, J. **Remuneração Variável : quando os resultados falam mais alto**. Makron Books : 1997