

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS (NUCS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM
ADMINISTRAÇÃO - PPGMAD**

Juarez Alves das Neves Junior

**PERFIL MOTIVACIONAL PARA O TRABALHO DOS COLABORADORES DE
*FITNESS***

PORTO VELHO

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Juarez Alves das Neves Junior

**PERFIL MOTIVACIONAL PARA O TRABALHO DOS COLABORADORES DE
*FITNESS***

Dissertação apresentada junto ao programa de Pós-graduação – Mestrado em Administração – PPGMAD – da Universidade Federal de Rondônia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Prof. Orientadora: Maria Berenice Alho Tourinho, Dra.

PORTO VELHO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

N518p
Neves Junior, Juarez Alves das
Perfil motivacional para o trabalho dos colaboradores de fitness. /
Juarez Alves das Neves Junior. Porto Velho, Rondônia, 2009.
108f.: il.
Dissertação (Mestrado em Administração) Fundação Universidade
Federal de Rondônia / UNIR.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Berenice Alho Tourinho.
1. Motivação - trabalho. 2. Perfil motivacional. 3. Organizações -
fitness. I. Tourinho, Maria Berenice Alho. II. Título.
CDU: 658.3:005.583.1

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Ozelina Saldanha
Biblioteca Central / UNIR

Juarez Alves das Neves Junior

Perfil Motivacional para o Trabalho dos Colaboradores de Fitness

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de **Mestre** em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 04 de novembro de 2009.

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.
Coordenador do Programa – PPGMAD/UNIR

Comissão Examinadora:

Prof. Orientadora: Maria Berenice Alho Tourinho, Dra.
Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR
(Orientadora)

Prof. Maria do Carmo dos Santos, Dra.
Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR
Membro Externo

Prof. Jorge Luiz Coimbra Oliveira, Dr.
Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR
Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus, Criador de todas as coisas, visíveis e invisíveis. Ao Espírito Santo guia e inspiração em todos os momentos. E ao Cristo Jesus, Luz do mundo e Mestre de minha vida.

À minha família: meus pais e irmãs, minha esposa Andréa e nossos filhos, Gabi e Heitor; que me apoiaram desde o momento que decidi ingressar no Programa de Pós-graduação: Mestrado em Administração. Enfrentando, juntamente comigo, os apertos de horário, as noites mal-dormidas ou prolongadas, e a minha ausência na Empresa.

Às organizações e profissionais do mercado de *fitness* que colaboraram para o sucesso deste estudo, cedendo um pouco de seu tempo e espaço, com o objetivo de que este mercado seja mais bem entendido e reconhecido pelos nossos clientes como uma parte importante de suas vidas.

E a todos os professores e colegas que me ajudaram nos momentos de dúvidas e incertezas sobre os assuntos não dominados. Mas que, com certeza nossos esforços renderam bons frutos para chegarmos juntos ao final desta caminhada.

Neves Jr., Juarez Alves. **Perfil Motivacional para o Trabalho dos Colaboradores de Fitness**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 108 p. Porto Velho, 2009.

RESUMO

Este estudo buscou identificar e demonstrar quais fatores motivacionais para o trabalho atuam de forma predominante no corpo técnico das empresas de *fitness* estabelecidas no município de Porto Velho-RO. O instrumento utilizado foi o Questionário de Motivação para o Trabalho (QMT) de Fernando Toro (1992), que apresenta quinze variáveis dentro de três dimensões: Condições Motivacionais Internas (CMI), Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho (MPR) e Condições Motivacionais Externas (CME). Foram entrevistados 54 colaboradores, que compunham a amostra, em 13 academias de ginástica de um universo de 72 colaboradores, distribuídos mediante amostra aleatória. Os dados coletados foram analisados segundo duas Escalas Estandar apresentadas por Toro (1992). A principal análise foi realizada utilizando-se a Escala Estandar para trabalhadores em geral e em sequência foi realizada a uma análise através da Escala Estandar para homens e mulheres em geral, buscando diferenças entre os gêneros. Os resultados da tabulação dos dados sugerem o perfil motivacional do colaborador das organizações de *fitness* de Porto Velho, segundo a Escala Estandar para Trabalhadores em Geral do QMT de Fernando Toro (1992). A motivação para o trabalho do profissional de *fitness* é caracterizado pela busca de reconhecimento, que é manifestado em atividades orientadas a obter dos demais atenção, aceitação ou admiração pelo que a pessoa é, faz ou sabe, pela aceitação de normas e valores, que inclui comportamentos que refletem aceitação e fixação na prática de crenças, valores e normas relevantes para o funcionamento e a permanência na organização, e pela busca de bons salários, retribuição em dinheiro ou espécie, associada ao desempenho de suas funções na organização. Quanto à diferença entre profissionais formados e estagiários, estes últimos em comparação com aqueles valorizam mais o grupo de trabalho que a remuneração. Utilizando-se a Escala Estandar para homens e mulheres em geral, foi encontrada diferença nos Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho, onde a variável mais importante para os homens foi a Requisição, e para as mulheres foi a Aceitação de Normas e Valores. A identificação do perfil motivacional para o trabalho dos colaboradores pode favorecer um ambiente de trabalho mais adequado nas academias de *fitness*, desenvolvendo estratégias para que os mesmos sintam-se mais motivados dentro de suas organizações.

Palavras-chave: motivação, motivação para o trabalho, perfil motivacional, organizações de *fitness*.

Neves Jr., Juarez Alves. **Perfil Motivacional para o Trabalho dos Colaboradores de Fitness**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 108 p. Porto Velho, 2009.

ABSTRACT

This study aimed to identify and demonstrate how work motivational factors act predominantly on the technical fitness of companies established in Porto Velho-RO city. It was applied a work motivation questionnaire (WMQ), written by Fernando De Toro (1992), variables in three dimensions: Internal Motivational Conditions (IMC), the preferred means to obtain desired Compensation at work (MPR) and Motivational External Conditions (CME). 54 collaborators were interviewed, who composed the sample, in 13 fitness centers in a universe of 72 employees, distributed by random sample. Collected data were analyzed, according to two Standard scales presented by Toro (1992). The primary analysis was performed using a Standard Scale for workers in general and was made following an analysis by Standard Scale for men and women in general, looking for differences among genders. Tabulated data results suggests collaborators motivational profile in gymnastics organizations in Porto Velho, according standart scale for common employees at QMT by Fernando Toro (1992). The motivation for professional fitness work is characterized by the pursuit of recognition, which is manifested in activities intended to get peoples' attention, acceptance or admiration for what the person is, does or know, by the acceptance of norms and values, including behaviors that reflect acceptance and fixing practice of beliefs, values and relevant norms to the operation and stay in the organization, and seeking for good wages, compensation in cash or kind, linked to the performance of its functions in the organization. The difference between graduates and trainees, the latter in comparison with those who value more the working group than payment. Using the Standard Scale for men and women in general, it was found differences in preferred means to obtain desired compensation at work, where the most important variable for men was a request, and for women was the standards and values acceptance. The motivational profile identification for working employees can foster an appropriate working environment to the fitness gym, developing strategies so that they feel more motivated within their organizations.

Keywords: work motivation, motivational profile, fitness organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Hierarquia das necessidades de Maslow.....	27
Figura 02 - Modelo ERC da motivação.....	37
Figura 03 - Progressão da satisfação, regressão da frustração.....	39
Figura 04 - A cascata de objetivos.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Localização das organizações de <i>fitness</i>	52
Quadro 02 - Definições das variáveis das condições motivacionais internas.....	56
Quadro 03 - Definições das variáveis dos meios preferidos para obter retribuições desejadas no trabalho.....	57
Quadro 04 - Definições das variáveis das condições motivacionais externas.....	58
Quadro 05 - Significado geral da pontuação estandar do QMT.....	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Formação dos colaboradores.....	53
Gráfico 02 - Percentual de colaboradores formador X estagiários.....	53
Gráfico 03 - Quantidade de colaboradores X anos de experiência.....	54
Gráfico 04 - Média das Condições Motivacionais Internas para trabalhadores em geral	65
Gráfico 05 - Média dos meios preferidos para obter retribuições desejadas no trabalho para trabalhadores em geral.....	66
Gráfico 06 - Média das condições motivacionais externas para trabalhadores em geral	67
Gráfico 07 - Média das condições motivacionais internas para trabalhadores em geral formados e estagiários.....	69
Gráfico 08 - Média dos meios preferidos para obter retribuições desejadas no trabalho trabalhadores em geral formados e estagiários.....	70
Gráfico 09 - Média das condições motivacionais externas para trabalhadores em geral formados e estagiários.....	71
Gráfico 10 - Média das Condições Motivacionais Internas para homens e mulheres em geral.....	73
Gráfico 11 - Média dos meios preferidos para obter retribuições desejadas no trabalho para homens e mulheres em geral.....	74
Gráfico 12 - Média das Condições Motivacionais Externas para homens e mulheres em geral.....	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO: DA PRÁTICA DE ATIVIDADES FÍSICAS ÀS ACADEMIAS DE FITNESS.....	16
2.1 A origem da palavra “academia de ginástica”.....	16
2.2 Histórico da atividade física e surgimento das academias como segmento de mercado no Brasil e em Porto Velho.....	18
2.2.1 Surge um mercado.....	20
2.2.2 O profissional de Educação Física.....	24
2.2.3 O mercado de Porto Velho.....	25
3 A MOTIVAÇÃO.....	26
3.1 Teorias da Motivação.....	27
3.1.1 Hierárquica das Necessidades (Abraham Maslow).....	27
3.1.2 Teoria X e Y (McGregor).....	32
3.1.3 Teoria dos Dois Fatores (Herzberg).....	33
3.1.4 Teoria das Necessidades (MacClelland).....	35
3.1.5 Teoria ERC.....	37
3.1.6 Teoria da Expectativas.....	39
3.1.7 Teoria da Avaliação Cognitiva.....	41
3.1.8 Teoria da Fixação de Objetivos.....	41
3.1.9 Teoria do Reforço.....	42
3.1.10 Teoria do Planejamento do Trabalho.....	42
3.1.11 Teoria da Equidade.....	43
3.2 Motivação nas Organizações.....	43
3.2.1 Clima que Potencializa a Motivação.....	46
3.3 Motivação para o Trabalho.....	48
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	50
4.1 Caracterização Metodológica da Pesquisa.....	50
4.2 Procedimentos de Coleta de Dados.....	51
4.2.1 Pesquisa Bibliográfica.....	51
4.2.2 Operacionalização da Pesquisa de Campo.....	51

4.3	Tratamento Estatístico.....	59
4.4	Limitações do Método.....	61
4.5	A Dinâmica do Processo de Pesquisa.....	61
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	65
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	78
	REFERÊNCIAS.....	81
	ANEXOS.....	85
	ANEXO A - RELAÇÃO DE ACADEMIAS E CLUBES DE PORTO VELHO.....	86
	ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	88
	ANEXO C - ESCALA ESTANDAR (T) PARA PROFISSIONAIS EM GERAL.....	96
	ANEXO D - ESCALA ESTANDAR (T) PARA HOMENS E MULHERES EM GERAL.....	98
	ANEXO E – CHAVES DE QUALIFICAÇÃO PARA O QMT.....	101
	APÊNDICES.....	102
	APÊNDICE A – MAPA DA LOCALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE FITNESS... ..	103
	APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO JUNTO AO CREF 08 – RO.....	104
	APÊNDICE C – TABULAÇÃO DA ESCALA ESTANDAR PARA TRABALHADORES EM GERAL.....	105
	APÊNDICE D – TABULAÇÃO DA ESCALA ESTANDAR PARA HOMENS E MULHERES EM GERAL.....	108

1 INTRODUÇÃO

Muitas vezes as empresas de *fitness* (academias de ginástica) surgem do sonho de professores de Educação Física, sendo também, os donos das primeiras academias, halterofilistas, atletas, ou pessoas que, em geral, estavam envolvidas em práticas corporais, que, embora altamente capacitados em sua área de atuação, via de regra, não estão capacitados em administração organizacional, portanto não apresentam o preparo adequado para as funções administrativas e de liderança exigidas no negócio de *fitness*. Com o desenvolvimento do ramo das academias de ginástica como negócio, onde apresentaram uma boa capacidade de acumulação de capital, a visão antes restrita ao *fitness* se ampliou e aos poucos foram sendo aglutinados outros enfoques para a academia de ginástica atingir seu mercado de forma mais eficaz e também ampliar seu público alvo (FURTADO, 2009).

Dentro desta perspectiva, as organizações de *fitness* esbarram em uma dificuldade comum a os outros tipos de organização: “colaboradores desmotivados”.

A literatura científica e a prática de administradores, gerentes e sócios-proprietários de variadas áreas apresentam, neste assunto, muita ênfase em uma questão central: O que mais motiva as pessoas, o que mais motiva os colaboradores? Dinheiro? Reconhecimento? Respeito? Realização? Em se tratando de motivação deve-se ser criterioso para indicar os fatores que os motivam, pois tal afirmativa depende de um conjunto de elementos, entre eles: o tipo de personalidade, as expectativas com relação à realização do trabalho, a satisfação com o trabalho.

O desenvolvimento individual de cada pessoa resulta numa percepção e numa crença perante a vida e os seus acontecimentos, assim sendo, existem aqueles que prezam o dinheiro, há aqueles que precisam de um afago, que pode ser obtido através de algum tipo de reconhecimento, tal como a condecoração de um feito importante ou a homenagem por uma campanha de vendas bem-sucedida em determinado período. São muito variados os fatores que motivam uma pessoa, inclusive, podem variar na mesma pessoa em diferentes épocas.

Parece, também, haver um padrão repetitivo com a crença de que aqueles que oferecem no mercado a sua força de trabalho especializada parecem buscar como única forma de motivação a continuar em seus empregos a compensação salarial.

Deve-se ainda lembrar que à motivação estão associados fatores orgânicos e aspectos de ordem psíquica e social, que podem causar impacto à produtividade e o desempenho dos colaboradores.

Neste estudo iremos pesquisar o perfil motivacional para o trabalho dos colaboradores nas organizações de *fitness* no município de Porto Velho. Para tanto, serão utilizados os termos “colaboradores” e “profissionais” para designar os professores de Educação Física que atuam no mercado de *fitness*.

As organizações de *fitness* fazem parte de um setor do mercado de trabalho em crescimento no Brasil e no mundo. As organizações de *fitness* estão enquadradas no setor de prestação de serviços, que, segundo Corrêa & Caon (2006), em todos os países desenvolvidos ocupa posição de destaque na economia. Sendo, responsável, segundo o autor, pela maior parcela do PIB mundial. E pelo dinamismo deste setor, sua participação no PIB e no número de empregos, crescem a taxas mais elevadas do que nos demais setores econômicos. BERGALLO (2004), apresenta a estimativa de que três milhões de pessoas sejam clientes das 7.000 academias existentes no Brasil, e com base em dados da Fundação Getulio Vargas, de 1996 a 2000 enquanto o PIB brasileiro cresceu 2,25% ao ano, a indústria do esporte cresceu 12,34% e a indústria do *fitness* vem apresentando desempenho semelhante.

A Indústria do *Fitness*, Integrante do segmento de serviços na economia, se conecta a três outros setores já bem estabelecidos: estética, entretenimento e saúde. Basicamente, são essas as três principais motivações que levam um cliente a procurar uma academia de ginástica: saúde, beleza e diversão. Essa indústria é composta pelas academias, os seus fornecedores de produtos como: equipamentos, acessórios, informática, higiene e limpeza, materiais de escritório, entre outros, e de serviços, como marketing, comunicação, arquitetura, obras, manutenção, finanças, contabilidade, jurídicos, entre outros. Alguns dos integrantes do quadro de pessoal das academias são os Profissionais de educação física, as nutricionistas, os fisioterapeutas, os médicos, os administradores e o pessoal de apoio.

Segundo BERGALLO (2004), os Estados Unidos lideram esse segmento, onde existem 20.249 academias, que geraram um faturamento anual de 14,1 bilhões de dólares. A Inglaterra é o segundo mercado com 4.050 academias, 1,6 bilhões de Libras de faturamento, seguido por Alemanha com 6.500 academias, com 2,8 bilhões de dólares de faturamento, Japão com 1872 academias, França com 2.000

academias, e Espanha com 1.500 academias. No Brasil não se dispõe, de dados estatísticos tão precisos. O mercado está se organizando e foi formada a Associação Brasileira das Academias (ACAD), que através de levantamentos preliminares realizados com representantes em vários estados, estimou existirem 7.000 academias em todo o país, empregando 120.000 pessoas, destes 40.000 são profissionais de educação física registrados nos Conselhos Regionais de Educação Física. Em 2004 estimou-se um faturamento anual crescente de 1,5 bilhões de reais.

Nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia, o mercado observa a evolução de um firme processo de concentração, com a formação de várias redes que já atingiram dezenas de unidades, expandindo-se até mesmo para outros países. Os fabricantes de equipamentos de *fitness* nos Estados Unidos vendem 600 milhões de dólares anuais para o mercado profissional que é composto pelas academias, clubes, hotéis, resorts, instalações militares, e outros, e 4,5 bilhões de dólares para o mercado de varejo. No Brasil, estima-se 150 milhões de reais para o mercado profissional e o triplo desse valor para o mercado de varejo (BERGALLO, 2004).

Outro fator para o crescimento deste tipo de organização é pelo fato de fazer parte do setor de saúde, que se destaca como um mercado que está com grande visibilidade e com muitas pesquisas relacionadas a benefícios dos exercícios para o tratamento e prevenção de várias doenças. Fator este confirmado por Bateman & Snell (2006), citam Gary Hoover que acredita que os quatro setores que se apresentam como os mais excitantes nos próximos 20 a 30 anos são os de serviços financeiros, serviços relacionados à saúde, turismo e educação. Isto baseado no envelhecimento contínuo e na longevidade dos indivíduos nascidos em um período de grande fertilidade. Segundo BERGALLO (2004), através da consolidação do conceito de "*Wellness*" (bem estar em português), a Indústria do *Fitness* passou a ser considerada como um importante instrumento para prevenção de doenças, gerando extraordinárias perspectivas para o seu crescimento.

O mercado do *fitness* se encontra em um período ímpar, como mostrado anteriormente, pois está em constante e acelerado crescimento, trazendo para si práticas de gerenciamento e controle já consagradas em outros mercados. Desta forma a pesquisa tem uma importância do ponto de vista organizacional e social. Onde, vai-se investigar como se caracteriza o estado atual da motivação nas empresas deste mercado, por meio da identificação da caracterização do perfil motivacional para o trabalho entre os profissionais que atuam como professores e

estagiários nas organizações de *fitness*. Levando-se em consideração o assunto, motivação na área de *fitness*, pode-se configurar uma iniciativa cujos resultados possam contribuir para que as organizações que atuam nesta área, vejam seus colaboradores sob um ponto de vista mais científico, saindo assim, do “achismo” e empreendendo esforços mais significativos na área de gestão, particularmente na área de gestão de pessoas.

Em essência esta pesquisa buscará identificação do perfil motivacional para o trabalho e suas características nos professores e estagiários de Educação Física que atuam nas organizações de *fitness*, como fatores relacionados à permanência e a satisfação com o trabalho.

Então propõe-se, como questão orientadora do estudo: que tipo de motivação para o trabalho caracteriza os colaboradores que atuam nas organizações de *fitness* em Porto Velho e seus fatores predominantes?

Os principais conceitos que estarão em evidência são: a motivação para o trabalho, como um conceito psicossocial, o mercado de *fitness*, as peculiaridades do trabalho do profissional que trabalha neste segmento, e o professor e o estagiário de Educação Física como colaboradores.

O objetivo geral deste estudo foi o de identificar e demonstrar quais fatores motivacionais para o trabalho atuam de forma predominante no corpo técnico das empresas de *fitness* estabelecidas no município de Porto Velho-RO.

Os objetivos específicos deste trabalho foram:

- Verificar qual perfil motivacional para o trabalho caracteriza os profissionais que atuam nas organizações de *fitness* em Porto Velho.
- Analisar se o perfil motivacional dos colaboradores que atuam no mercado de *fitness* tem relação com a alta rotatividade destes colaboradores nos locais de trabalho?
- Apresentar, por meio da caracterização do perfil motivacional para o trabalho, elementos do perfil motivacional que favoreçam as melhores práticas de gestão de pessoas.
- Analisar se a identificação do perfil motivacional para o trabalho dos colaboradores pode favorecer um ambiente de trabalho mais adequado nas academias de *fitness*.

A gestão organizacional é composta por vários fatores que implicam desde a divisão das tarefas, postos, atribuições, liderança, processos, etc., e que, entre

estes, segundo Spector (2006), a motivação para o trabalho a ser desempenhado é um fator de grande relevância, e que pode afetar o desempenho, a capacitação, a satisfação com o trabalho, apresentados pelos profissionais que atuam em diferentes organizações.

O estudo sobre a motivação pode proporcionar informações essenciais com respeito à forma mais adequada de conciliar satisfação com o trabalho, do ponto de vista individual, e as características externas relativas ao tipo de trabalho a ser executado, criando condições propícias de alinhamento dos objetivos organizacionais com a satisfação individual dos colaboradores, fortalecendo o processo de gestão de pessoas.

A motivação, como fenômeno a ser estudado tem sua real importância, no entanto, assistimos uma proliferação dos chamados “gurus da motivação”, entre outros personagens que se aproveitam para ampliar um negócio subsidiário que fornece “palestras motivacionais” dos mais variados tipos, como se o fator motivacional estivesse ligado apenas à força de vontade dos colaboradores ou aos elementos exteriores e funcionais das estruturas físicas ou das relações de trabalho. A literatura, com respeito à motivação, nos reporta estudos que a situa como um fenômeno complexo de muitas facetas. A motivação, do ponto de vista científico, extrapola a condição de um produto facilmente adquirido no mercado pelas organizações que querem manter seus funcionários motivados para o trabalho. Neste sentido, entendemos o estudo do perfil motivacional para o trabalho dos colaboradores das organizações de *fitness* como uma ferramenta que demanda abordagem científica sendo essencialmente importante para compreender suas características presentes nas relações de trabalho.

As organizações de *fitness* adquirem importância como um ramo de negócio em crescimento, surgindo a necessidade de uma administração profissional deste tipo de negócio (SABA, 2001; VENLIOLES, 2005), e o consequente enfrentamento das questões próprias da gestão do negócio e não somente da execução eficiente das suas atividades fins ligadas ao bem-estar e a saúde física dos clientes.

Este estudo interessa a todos os empresários, administradores, gerentes, coordenadores e líderes que atuam ou pretendem atuar nas organizações do mercado de *fitness*. É interessante, também, para as áreas da Educação física, Administração e Psicologia. Podendo demonstrar fatores que podem ser melhor

trabalhados desde a cadeira da faculdade até a atuação dos profissionais dentro das organizações.

A cidade de Porto Velho é local escolhido para a realização do estudo por se tratar da região de abrangência mas direta do Programa de Pós-graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia (PPGMAD) e neste momento recebe, como capital do Estado, grande demanda, advinda de mudanças econômicas e sociais, e da implantação de projetos e obras de grande porte do Governo Federal na região de Rondônia.

Procuram-se respostas às seguintes perguntas:

- Qual é o perfil motivacional que caracteriza os trabalhadores que atuam no mercado de *fitness*?
- Quais os fatores motivacionais para o trabalho que mais influenciam os acadêmicos de Educação Física que atuam como estagiários nas organizações de *fitness*?
- Quais os fatores motivacionais para o trabalho que mais influenciam os profissionais formados em Educação Física que atuam nas organizações de *fitness*?
- O fator salário, é o mais importante entre todos os fatores que motivam os colaboradores para o trabalho no mercado de *fitness*?
- O fator motivacional para o trabalho no mercado de *fitness* pode ser um elemento relevante para evitar a alta rotatividade dos colaboradores neste tipo de mercado?

A motivação para esse trabalho de pesquisa surgiu a partir da experiência como professor em academias de ginástica desde a graduação, na cidade de Goiânia, e posteriormente o convívio com diversos colegas que se sentiam perdidos e desmotivados com a profissão.

No decorrer deste trabalho, trataremos de várias vertentes que envolverão as seguintes temáticas: prestação de serviços, educação física, mercado de *fitness*, o profissional de educação física, organizações de *fitness*, e motivação para o trabalho como referência central para todas as discussões.

O segundo capítulo, que se destina a evolução e trajetória histórica do conceito de atividades física, do mercado de serviços até o aparecimento das academias de ginástica e do mercado de *fitness*.

O terceiro capítulo é orientado a uma revisão de literatura sobre os conceitos e teorias da motivação, buscando apresentar um quadro teórico das mesmas, incluindo aquelas mais destacadas desde as mais antigas às atuais.

O quarto capítulo está destinado à descrição metodológica. São demonstrados detalhadamente o planejamento e realização da pesquisa pelo método de abordagem quanti-qualitativa, com o objetivo da pesquisa aplicada. Os procedimentos de pesquisa constituem-se em uma pesquisa de levantamento, em que foi utilizado como instrumento de pesquisa o Questionário de Motivação para o Trabalho (TORO, 1992), com escalas de avaliação para as respostas que permitiram a análise qualitativa do referido estudo. Após a coleta dos dados utilizou-se planilha *Windows/Excel* para tabulação dos dados, através da análise dos resultados que permitiram a geração de gráficos com base em orientações quantitativas.

O quinto capítulo estrutura-se mediante a apresentação gráfica e qualitativa dos dados resultantes da pesquisa e discussão dos mesmos com base nos pressupostos teóricos que fundamentam o estudo da motivação para o trabalho. São analisados os dados com a finalidade de responder à pergunta da pesquisa, o perfil dos profissionais do mercado de *fitness* de Porto Velho.

O sexto capítulo envolve as conclusões da pesquisa, onde relacionam-se os principais aspectos relacionados ao processo motivacional dos colaboradores do mercado de *fitness* de Porto Velho.

Pretende-se que esta dissertação possa contribuir, como um estudo importante, para a compreensão das características motivacionais presentes nas relações de trabalho, e permitir que gestores atuantes no mercado de *fitness* tenham uma melhor visão das variáveis motivacionais em suas respectivas dimensões, oportunizando condições mais otimizadas de gestão em organizações de *fitness*.

2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO: DA PRÁTICA DE ATIVIDADES FÍSICAS ÀS ACADEMIAS DE *FITNESS*

2.1 A origem da palavra “academia de ginástica”

Saba (2001), apresenta a significação da palavra academia de ginástica, a partir de sua etimologia, analisando-a aproximando da realidade da Educação Física, onde, o termo grego *akademía*, tinha para os diversos povos mais de um significado. Dentre alguns significados, encontramos: escola de ensino superior, corporação de sábios, artistas ou literatos, corporação de estudantes, um sarau instrutivo ou recreativo, e até mesmo a seita dos filósofos acadêmicos da escola platônica de filosofia. Percebe-se então que em todos os significados, é estreita a relação entre academia e conhecimento, sendo caracterizada como um lugar de transmissão de técnicas por quem as possui e de aprendizado e aquisição por parte de quem deseja obtê-las. Academia é definida como um lugar onde se busca a excelência do ensino e a absorção dos conceitos teóricos e práticos.

A palavra ginástica, vem do grego *gymnastiké*, que advém o termo do latim, *gymnastica*. Os termos *gymnasticus* (latim) e *gymnásticos* (grego), são o que hoje conhecemos como ginásio, que é o local onde se praticam exercícios físicos. Na Grécia antiga, os exercícios eram praticados sem as togas ou trajes do dia-a-dia, fazendo-se sem roupa ou com o mínimo possível, vindo do termo *gymnos*.

No início do século XIX, ressurgiu por iniciativa da Associação Cristã de Moços (ACM), nos Estados Unidos, a calistenia, que era definida como um sistema de ginástica com predominância de formas analíticas, a divisão dos exercícios em grupos, a associação da música ao ritmo dos movimentos, a predominância dos movimentos sobre as posições e exercícios à mão livre e com pequenos aparelhos como halteres e bastões (MARINHO apud PINHEIRO & PINHEIRO, 2006). Através dessas características, podemos considerar a calistenia como a atividade que deu origem a todas as ginásticas que conhecemos nas academias contemporâneas. No Brasil a calistenia foi o referencial científico para as aulas de ginástica até os anos de 1960-70. Na década de 80, no Rio de Janeiro, surge um novo modismo nas academias que logo se espalha pelo Brasil: a ginástica aeróbica. Esta última, se tratava da antiga ginástica calistênica revitalizada e praticada nas academias. Nesta época, tanto a ginástica calistênica, mais restrita aos quartéis, quanto a ginástica

aeróbica, das academias, tinham, no professor, a figura central desempenhando o papel de coreógrafo e de maestro que era capaz de combinar, com criatividade, movimentos e ritmos, sincronizados em coreografias, as quais a elegância e harmonia garantiam as salas de ginástica repletas de alunos (PINHEIRO & PINHEIRO, 2006).

Pinheiro & Pinheiro (2006) explica que o professor era, também, um artista cujo repertório devia combinar músicas conhecidas da maioria dos alunos. Como exemplo disso, as aulas de aeróbica no Nordeste do Brasil, incorporaram ritmos daquela região, daí a *aeroaxé* e a *aero-lambada*. E para não tornar as aulas monótonas, a coreografia devia, com frequência, ser alterada. Para o professor, além do esforço físico, era exigido um esforço intelectual acompanhado de um maior dispêndio de tempo. Para as academias era necessárias práticas de gestão destinadas a garantir a permanência dos seus principais talentos, pois era maior a dificuldade no caso de ser necessária a substituição de quadros. A aeróbica deixava a desejar no que diz respeito à força muscular, tendo em vista que visava ao condicionamento cardiorrespiratório dos praticantes. Esta lacuna foi o espaço para o surgimento das salas de musculação, que em pouco tempo ganharam popularidade e passaram a abrigar mais alunos do que as salas de ginástica nas academias. Tal realidade, não se sustentou durante muito tempo. No início da década de 90 o mundo da ginástica, no Brasil, assistiu a um grande período de inovação, que foi chamada de: *revolução do fitness*.

A *revolução do fitness* se deu pelo aparecimento de empresas e franquias que apresentavam vários estilos de aulas e treinavam os professores, entregando aos mesmos, aulas montadas, previamente coreografadas.

Nos dias atuais, a ginástica é o conjunto de exercícios físicos ritmados e sistematizados por meio de movimentos repetidos, para que sejam alcançados os objetivos previamente propostos. Assim, academia de ginástica é, no Brasil, o termo mais conhecido dos centros de prática de exercícios físicos. Capinussú (1985), aconselha o uso de outros termos para este tipo de comércio, podendo ser: Instituto, Studio, Centro, Clínica, Ginásio ou Academia. E não recomenda a utilização do termo Halterofilismo, pois este foi vulgarizado pelo que ele chama de “curiosos de braços grossos e tórax inchado que se intitulam professores”.

2.2 Histórico da atividade física e surgimento das academias como segmento de mercado no Brasil e em Porto Velho

Com a proclamação da República no Brasil, aconteceu uma revolução nos meios de transporte, a migração da população para os grandes centros e uma imigração em massa da população europeia, o que implicou em uma grande sedentarização da população e a massificação das práticas esportivas (SABA, 2001).

Ao final do século XIX e início do século XX, o esporte de preferência nacional era o remo. Posteriormente, em 1930, o futebol chegou à posição de preferência nacional e foi fundada a Escola Nacional de Educação Física e Desportos. Em 1933, foi fundada a Escola de Educação Física do Exército. A partir deste momento, o Brasil começa a promover simpósios e congressos nacionais e organizar seminários internacionais voltados para atividade física sistematizada.

A ginástica começa a se popularizar, ganhando até mesmo um programa de rádio, chamado de “A Hora da Ginástica”. Durante o Estado Novo, a educação física foi utilizada como instrumento ideológico, tornando-se obrigatória nas escolas para tornar a “Juventude Brasileira” mais forte. Na década de 50 foi suprimida a obrigatoriedade da Educação física nas escolas. Nos anos 60, foram criados vários órgãos estatais com o objetivo de elevar o nível da educação física nacional e dos esportes de alta competição. Foi um período de fortes incentivos governamentais, com a criação da Loteria Esportiva como uma grande fonte de recursos, a proliferação do número de estabelecimentos de ensino superior e disseminação de instalações esportivas por todo o território nacional, como grandes estádios de futebol. Na década de 1970, surgiu o projeto “Esporte para Todos” que estimulava a prática de atividades físicas em grupo.

Nas décadas de 70 e 80, com o desenvolvimento da ciência da Educação Física, começa a cair o predomínio biológico na abordagem da questão física e as atenções se voltam para o aspecto cultural dos indivíduos que praticam atividades físicas. Saba (2001, p. 41), entende que:

...todos os profissionais que trabalham com o movimento humano não podem mais se restringir à sua dimensão biológico-motora, devendo, sim, entendê-lo como uma forma de expressão da cultura do indivíduo que realiza a atividade física, humanizando-o.

Hoje em dia, afirma Saba (2001), a preocupação do indivíduo com as condições do seu corpo, é muito maior que a observada em qualquer época da história humana. Com o acentuado sedentarismo, a nutrição desbalanceada, e os vícios, como o fumo e o álcool, cada vez mais presentes nas sociedades atuais, o brasileiro procura uma saída para os prejuízos causados pelo estilo de vida contemporâneo. Nesta busca pela saúde e qualidade de vida, o exercício físico é uma resposta natural para a conquista do bem-estar. Nos grandes centros urbanos, com a elevada concentração humana e redução das áreas livres e verdes, próprias para a prática de exercícios físicos, uma parcela da população tem procurado os centros especializados em prática de exercícios físicos.

Estes centros especializados em exercícios físicos são conhecidos como “*academias de ginástica*”. Estas se caracterizam por entidades com fins lucrativos, e são lugares que oferecem um espaço adequado e propício para a prática de atividades físicas. Saba (1998), cita que pesquisas mostram um aumento impressionante do número de academias, e que o número de pessoas que se valem de seus serviços também aumenta conforme cresce a consciência da importância do desenvolvimento da atividade física. Saba (2006) acrescenta que, atualmente, existem cerca de 7000 (sete mil) academias no Brasil. E, embora crescente, o número de pessoas que aderiu ao exercício físico, ainda é limitado. A empresa americana IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association), em uma pesquisa, constatou que apenas 1,2% dos brasileiros fazem atividades físicas em centros *indoors* (SABA, 2006).

O Conselho Federal de Educação Física / Conselhos Regionais de Educação Física (CONFEF/CREFS) divulgou na revista Educação Física número 11, de março de 2004, o resultado da mais extensa pesquisa sobre o setor da atividade física no Brasil, onde apenas cerca de 3,4 milhões de brasileiros praticam atividades físicas em 20 mil academias, quantidade esta considerada um recorde mundial em quantidade de estabelecimentos, pois, nos Estados Unidos, que ocupa o segundo lugar em número de estabelecimentos, com 18,2 mil academias, o total de praticantes chega a 33,2 milhões.

As academias de ginástica, segundo Saba (1998; 2006), operam com a presença de professores de Educação Física habilitados que, avaliam e orientam os

alunos, prescrevendo programas de exercícios físicos de forma ética, segura, eficiente e motivante.

2.2.1 Surge um mercado

Pinheiro & Pinheiro (2006) afirma que as mudanças nos hábitos de vida da população moderna acarretaram o surgimento de doenças como a obesidade, distúrbios cardiovasculares e problemas de postura. Essas mudanças foram provocadas pelo processo de urbanização, através dos hábitos ligados aos meios de transporte, ao tipo de alimentação e às formas de lazer, associadas ainda ao modelo de trabalho instituído pela Organização Científica do Trabalho (OCT), baseado em movimentos padronizados e reproduzidos indefinidamente. Surge, assim, um mercado para o *fitness*, no mundo e no Brasil.

Com o surgimento dos padrões de beleza em ciclos, ditados pela moda e rapidamente disseminados pelos meios de comunicação de massa, com destaque para a mídia impressa e a televisiva, e impulsionado pelos indivíduos que procuram melhor qualidade de vida e saúde e por aqueles que anseiam os padrões de beleza socialmente valorizados, cresce o mercado de *fitness*. Os autores Pinheiro & Pinheiro (2006), apresentam estimativas da Associação Brasileira de Academias que demonstram que as suas sete mil filiais atendem a um público de aproximadamente 5,6 milhões de pessoas, e revela que visitando as academias é possível verificar o perfil e a preocupação dominante dos freqüentadores: jovens com o intuito de modelar o corpo para estar de acordo com os padrões atuais de beleza. Mais recentemente, observou-se também que a aula de ginástica tradicional, preparada pelo professor, tem cedido espaço para uma nova forma de atividade física: a ginástica pré-coreografada.

Feustel (2004), afirma que o mercado do *fitness* está em grande expansão, principalmente quando se fala de academias, clubes, associações e até nos departamentos de grandes empresas possuidoras de grêmios esportivos direcionados ao lazer dos seus funcionários. O surgimento das academias provocou uma revolução no mercado de trabalho, e a educação física, que antigamente era voltada prioritariamente para o ensino em estabelecimentos escolares, teve que adaptar-se a algumas complementações. Organizações como uma academia de

ginástica e musculação, uma academia de natação, uma secretaria de esportes de um clube social, necessitam de profissionais específicos para as funções ou tarefas condizentes da área para as diversas áreas em que o gerenciamento se faz necessário e presente.

Uma academia de ginástica, desde sua criação, necessita de sua oficialização em termos de legalidade jurídica como formação de empresa, de modo a compor um mercado específico no segmento de empresas prestadoras de serviços esportivos. As dificuldades de se gerenciar esta área específica, que envolvem conhecimentos específicos, colocam em evidência a necessidade da formação de um profissional habilitado e qualificado para conduzir a empresa no atendimento das expectativas, necessidades, desejos, controles, objetivos a alcançar, e a satisfação financeira tanto do cliente como de seu proprietário. O profissional adequado às necessidades citadas é o profissional de Educação Física, que detém o corpo de conhecimentos para elucidar problemas teóricos e práticos, relacionados à esfera profissional e ao empreendedorismo científico, na área específica das atividades físicas, desportivas e similares (FEUSTEL, 2004).

Sobre os profissionais, professores de Educação Física, que atuam nas academias de ginástica, Quelhas (2008), afirma que o processo de reestruturação produtiva do setor de serviços, também é observado no segmento do *fitness*, alcançando repercussões na organização do processo de trabalho e na constituição dos trabalhadores nele inserido. Alguns indícios que indicam esta correspondência no segmento do *fitness*: a adoção intensa de novas tecnologias, exigindo o desenvolvimento de novas habilidades para a execução do trabalho; mudanças na forma de contratação, que levaria à precarização das formas de inserção no trabalho e a ocorrência crescente de fusões e franquias.

Singer (1998), afirma que o emprego é o resultado de um contrato, onde o empregador compra a força de trabalho ou a capacidade de produzir do empregado. Assim, é o trabalhador (vendedor) que oferece a capacidade de produzir (mercadoria), e o empregador compra e paga o preço da mercadoria (salário). Singer (1998) afirma, ainda, que a melhor definição para as mudanças nas relações de trabalho não seria chamada de desemprego mas sim precarização do trabalho, que surgiu em função das transformações das tecnologias e da divisão internacional do trabalho.

A precarização do trabalho no segmento do *fitness* possui uma dupla dimensão. A primeira se expressa objetivamente por formas instáveis de assalariamento com mudanças no plano dos direitos e na forma de contratação; de alterações qualitativamente novas na gestão do cotidiano dos locais de trabalho (organização e jornada de trabalho) e da própria perspectiva de carreira e de inserção no mercado de trabalho, em virtude do crescimento do desemprego aberto. Possuindo desdobramentos no plano subjetivo da força de trabalho, sendo verificada também pelo surgimento de novas doenças ocupacionais e surgimento do sofrimento psíquico dentro e fora dos locais de trabalho. A segunda dimensão é a categoria precarização, propriamente dita, que explicita uma nova condição salarial histórica e, no caso do Brasil, fruto do processo de reestruturação produtiva das décadas de 1990 e 2000 (QUELHAS, 2008).

Quelhas (2008), destaca ainda que ocorre atualmente uma migração crescente do trabalhador da educação física para as academias, levando-o à precarização crescente do trabalho, tal como a de outros trabalhadores. A precarização atinge tanto aqueles já inseridos no mercado de trabalho, quanto os que irão nele ingressar, os acadêmicos, que estariam sendo (con)formados segundo os padrões de uma nova precariedade.

Penna (2006), apud Quelhas (2008), afirma que considerando que historicamente a Educação Física esteve ligada à formação de um corpo disciplinado para obedecer, subordinada e adestradamente a repetições de exercícios. E na medida em que a educação física historicamente não atuou para a formação de competências, não se tornou imediatamente central na escola, como em seu início. Ela, vem passando a segundo plano no projeto pedagógico dominante, que tem privilegiado outras disciplinas escolares.

A configuração do trabalho do professor de educação física segue um duplo movimento. De um lado, houve a desvalorização do magistério e, no interior dessa desvalorização, a secundarização da educação física, pois este componente curricular não se colocaria imediatamente funcional às novas demandas de formação do profissional. Partindo, assim, da noção de empregabilidade e empreendedorismo, vislumbrou-se a possibilidade da atuação do profissional de educação física no campo das práticas corporais no meio não escolar, atendendo aos discursos da promoção de hábitos saudáveis com benefícios para a saúde, a qualidade de vida, a auto-estima e ao lazer. O setor de prestação de serviços

tornou-se altamente atrativo para o profissional de Educação física. Por definição, na prestação de serviços, Hargreaves *et al* (2001) afirma que o consumidor adquire mais do que um produto, ele compra algo mais complexo, pois não pode ser pego com as mãos, e algo do qual ele ainda espera qualidade. O serviço, geralmente, implica no contato direto entre o cliente e o fornecedor. O qual gera um valor intangível. Isto é, os serviços podem ser percebidos pelo cliente mas, não são o produto em si. No contato cliente / fornecedor: o uniforme bem alinhado, a atenção e a amabilidade dispensadas ao cliente, são exemplos de bens intangíveis.

Albrecht (2003), apresenta a lista da revista Fortune que inclui as oito indústrias de serviço de maior crescimento e rentabilidade, onde em terceiro lugar se encontram as companhias de prestação de serviços diversos. Sendo esta uma categoria bem abrangente, na qual se encontram lazer e turismo, hospitais e assistência médica e várias outras atividades.

O cenário mundial apresentado por Hargreaves *et al* (2001) consta de redução da jornada de trabalho, enxugamento de cargos nas empresas, trabalho temporário e sem vínculo empregatício, terceirização de serviços, relação cliente/fornecedor em detrimento da relação patrão empregado, surgimento de novas áreas de atuação, extinção de algumas profissões, e muita tecnologia.

Em escala mundial o setor de serviços cresce e aumenta sua participação no PIB e no número de empregos, apresentando-se, talvez, como a parcela mais dinâmica da economia. Sendo que, os principais fatores responsáveis por esse dinamismo são de ordem político-social e tecnológica. Entre eles destacam-se:

- Urbanização: torna necessários serviços como transporte urbano e segurança;
- Mudanças demográficas: que aumentam a necessidade de educação, entretenimento e saúde;
- Mudanças socioeconômicas: a maior participação da mulher no mercado de trabalho criam a necessidade de serviços domésticos, transporte escolar, creches;
- Aumento da sofisticação dos consumidores: necessidade mais ampla de serviços, como psicólogo, *personal trainer*, consultores de estilo;
- Mudanças tecnológicas: bancos eletrônicos, informações e serviços pela internet. (CORRÊA & CAON, 2006)

Ainda, Bateman & Snell (2006), afirmam que para se identificar oportunidades e analisar cuidadosamente os eventos e tendências assim que estes surjam, como por exemplo: descobertas tecnológicas, mudanças demográficas, mudanças de estilo de vida e de gosto, deslocamentos econômicos, calamidades ou desastres naturais e mudança nas regras pelo governo, é preciso, portanto, considerar que a expectativa de inserção dos trabalhadores encontra obstáculos próprios da dinâmica da relação capital - trabalho.

Tendo estes aspectos em vista, Bateman & Snell (2006), afirmam que as pessoas começam seus próprios negócios quando sentem seu progresso bloqueado nas empresas, quando são demitidas e quando, mesmo empregadas, acreditam que não haverá promoção no futuro. Estas pessoas acabam demitindo-se e tornam-se empreendedores. Os mesmos autores definem o empreendedorismo como a busca de uma oportunidade lucrativa por indivíduos empreendedores.

Neste sentido, o caso dos professores de Educação Física, uma das idéias mais comuns de se encontrar é a montagem de uma academia de *fitness*. O que, corrobora na visão de Bateman & Snell (2006), anteriormente apresentada, e ressaltam a importância do novo empreendedor de ter uma boa idéia e, também encontrar ou criar uma boa oportunidade. Esta última deve ser identificada, criada e explorada de diversas maneiras. Daí a tendência crescente por este ramo de serviço.

2.2.2 O profissional de Educação Física

A regulamentação da profissão de educação física ficou estabelecida pela Lei nº. 9.696/98.

Francisco (2003), esclarece que o profissional de educação física, segundo a resolução 046/CONFEF/2002 em seu artigo 1º, é o profissional especialista em atividades físicas nas suas diversas manifestações, e tem como propósito prestar serviços que favoreçam o desenvolvimento da saúde e da educação. Atuando na preparação física que objetiva o aprimoramento e a maximização do funcionamento fisiológico e orgânico para o condicionamento físico dos praticantes das diversas modalidades de ginástica e musculação. Assim este profissional pode dedicar-se às

áreas de: recreação, condicionamento físico, ensino, treinamento esportivo, iniciação esportiva, avaliação física, pilates, *fitness*, entre outros. Sendo seus campos de atuação: magistério 1º, 2º, e 3º graus, academias de ginástica, clubes, associações esportivas, clínicas de reabilitação, entre outros.

O profissional de educação física organiza, planeja, executa e supervisiona programas de atividade física e esportivas para pessoas individualmente ou para grupos, sendo necessário para o exercício da profissão o devido registro no Conselho Federal de Educação Física (FRANCISCO, 2003).

2.2.3 O mercado de Porto Velho

Francisco (2003), em sua pesquisa estudou 22 academias do mercado de *fitness* de Porto Velho e apresentou os seguintes dados:

- 40% das academias oferecem aulas de ginástica;
- 27,6% oferecem a modalidade de aeroboxe;
- 86% oferecem musculação;
- 27% oferecem hidrogenástica;
- 36% oferecem aerorítmicos;
- 27% oferecem natação.

Frente a estes dados nota-se que a modalidade que está mais presente nas academias é a musculação, com 86%. Já os exercícios aeróbios estão distribuídos em várias modalidades, e são representados pelas aulas ginástica (40%), aulas de aeroboxe (27,6%) e aulas de aerorítmicos (36%).

Francisco (2003), levantou ainda, a existência de 91 profissionais constantes nas 22 academias, onde 46,10% eram formados em Educação Física, 28,67% eram provisionados, possuindo o devido registro no Conselho Regional de Educação Física, e 25,23% eram leigos atuando de forma irregular.

3 A MOTIVAÇÃO

A motivação é apontada na psicologia social como um dos determinantes principais de rendimento individual, embora não seja o único fator a considerar. Outras variáveis, como o esforço, as capacidades individuais, o suporte social e a experiência prévia, também influenciam o rendimento. Apesar da sua indubitável importância, definir e analisar os processos motivacionais é uma tarefa de extrema complexidade, pois a motivação está relacionada com a direção da conduta, a intensidade, a persistência, o tempo que se despende para concretizar determinado objetivo, não sendo passível de ser medida diretamente, sendo assim necessário manipular determinadas condições e variáveis, observando-se posteriormente os seus efeitos na conduta (SILVA *et al*, 2006).

Um dos grandes desafios das organizações na atualidade é criar um ambiente de trabalho motivador para os seus funcionários, pois, se o contexto laboral não trazer a satisfação desejada aos trabalhadores, que seja proporcional ao nível do esforço, existe uma tendência natural para a redução do esforço no local de trabalho e a movimentação dessa energia em ações que realmente despertem o interesse do indivíduo.

Segundo Bergamini (1976), a motivação humana envolve um processamento cuja origem e processamento se fazem dentro da própria vida psíquica do indivíduo. Constituindo um fenômeno essencialmente psicológico.

Neste âmbito, o termo motivação deriva do verbo latino *movere*, podendo ser definida como o aspecto dinâmico do comportamento através do qual se procura compreender o processo de orientação do comportamento para situações e objetos preferidos, sendo assim o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. (ROBBINS, 2005a). Bergamini (1976), corrobora com esta definição, onde a motivação tem conotação de movimento ou ação. Explicando ainda, que o termo motivação é comumente utilizado como sinônimo de forças psicológicas, impulsos, desejos, necessidades, instintos, intenção, vontade, entre outros.

Hersey & Blanchard (1986), comentam que as pessoas diferem tanto pela sua capacidade quanto pela sua vontade de fazer as coisas. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos, que podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos originários do indivíduo e dirigidos para

objetivos, conscientes ou inconscientes. Sendo assim, os motivos ou necessidades são as molas propulsoras da ação.

3.1 Teorias da Motivação

Existem várias teorias da motivação, que são apresentadas por diversos autores (ROBBINS, 2005a, HERSEY & BLANCHARD, 1986, TORO, 1992), que procuram analisar o fenômeno da motivação na sua origem, evolução, bem como os efeitos e consequências da sua dinâmica no comportamento e no mundo laboral.

3.1.1 Hierárquica das Necessidades (Abraham Maslow)

Abraham Maslow, apresentou uma teoria para explicar a intensidade das motivações, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Este autor representou a sua concepção através de uma pirâmide que, na base, estariam as necessidades fisiológicas, e, no cume, as necessidades mais elevadas, que seriam as de auto-realização (SILVA *et al*, 2006, HERSEY & BLANCHARD, 1986).

As necessidades fundamentais, segundo Maslow, são as necessidades básicas: as fisiológicas e as de segurança. Só depois de estas necessidades estarem satisfeitas se ascende na hierarquia para satisfação de outras mais complexas e mais elevadas. Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação e todos os níveis atuam conjuntamente no organismo. Todas as necessidades estão intimamente relacionadas com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Assim sendo, Maslow sugere que, se não houvessem obstáculos, o ser humano progrediria na hierarquia até ao topo. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.



Figura 01: Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Robbins, 2005, p. 133.

Esta teoria pretende entrosar aspectos motivacionais biológicos, psicológicos, sociais e culturais. Tais aspectos serão comentados a seguir segundo o entendimento de Spector (2006), Silva *et al*, (2006) e Hersey & Blanchard (1986).

a) Necessidades fisiológicas

Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. São elas: a fome, a sede, o sono, o evitamento da dor, o desejo sexual, a manutenção do estado interno do organismo, necessidades que constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie. A satisfação destas necessidades domina o comportamento humano. Assim se explica que pessoas esfomeadas arrisquem a vida para conseguir alimento. O comportamento do indivíduo tem a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

b) Necessidades de segurança

Estas se constituem na procura de proteção relativamente ao meio, bem como na busca de um ambiente estável e ordenado. O perigo físico provoca insegurança e ansiedade dominando o comportamento do indivíduo. Uma pessoa com medo prescinde da relação com os outros. Os motivos da estima só surgem quando a pessoa se sente segura.

As necessidades de segurança podem ser conscientes ou subconscientes. Na primeira infância se desenvolve uma forte orientação subconsciente. Alguns segmentos da sociedade, cuidam tanto da segurança, chegando a excluir necessidades importantes como a participação em grupos sociais e o da auto-realização.

c) Necessidades de afeto e de pertença / sociais

As necessidades de afeto e de pertença manifestam o desejo de associação, participação e aceitação por parte das comunidades com as quais se interage. Nas relações íntimas e nos grupos a que pertence, o indivíduo procura o afeto, a aprovação, procura dar e receber atenção. Essa é uma necessidade comum, podendo ser mais intensa em algumas pessoas e menos em outras, e se apresenta mais ou menos forte, dependendo da situação.

A sensação de não ser aceito isola o indivíduo do meio e provoca uma queda muito forte na sua auto-estima.

d) Necessidades de auto-estima

Este item é caracterizado pelas necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. A maior parte das pessoas da nossa sociedade tem necessidade ou desejo de uma valorização geralmente alta de si mesmos, com uma base firme e estável; têm necessidade de auto-respeito ou de auto-estima, e da estima dos outros. Assim, as necessidades de estima assumem duas expressões ou motivos: em primeiro está o desejo de força, realização, adaptação, maestria e competência, confiança perante o mundo, independência e liberdade. Hersey & Blanchard (1986), afirmam haver dois tipos de poder: o poder de posição, conferido pela ocupação de um cargo em especial, e o poder pessoal, conferido pela influência de sua própria personalidade. Em segundo lugar, temos o desejo de reputação ou prestígio, o status, a fama e a glória, a dominação, o reconhecimento, a atenção, a importância, a dignidade e o apreço dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos. As pessoas preocupadas com o prestígio querem sempre estar à frente das outras pessoas. A satisfação da necessidade de auto-estima conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e aptidão, de ser útil e necessário no

mundo, as pessoas desejam ser competentes, isto é, desejam desenvolver atividades com qualidade e serem reconhecidas por isso.

Mas a frustração destas necessidades produz sentimentos de inferioridade, de fraqueza, de dependência, de debilidade e de desamparo que, por sua vez podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias que, em casos extremos podem até provocar sua destruição, passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça é que produz as reações gerais de emergência no comportamento humano que alteram significativamente o comportamento assim como o grau de motivação do indivíduo para realizar tarefas que não estejam relacionadas com a eliminação dessa frustração.

Neste nível da hierarquia das necessidades, o indivíduo procura a aceitação dos outros através da sua prática, da sua atuação. Existem os chamados símbolos hierárquicos em que por exemplo as pessoas adquirem um carro, moram numa casa maior, dispõem de toda a espécie de bens materiais representativos com os quais também pretendem adquirir prestígio e ser apreciados pelos outros.

e) Necessidades de auto-realização

Se todas as necessidades estão satisfeitas, manifestar-se-á a necessidade de auto-realização, isto é, a realização do potencial de cada um, a concretização das capacidades pessoais e o autodesenvolvimento continuam. Silva *et al.* (2006) esclarece que, esta tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa se tomar sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. Os músicos devem fazer música, os artistas devem pintar, os poetas devem escrever, o que os humanos podem ser é o que devem ser. Devem ser autênticos com a sua própria natureza. A esta necessidade podemos chamar auto-realização, ou seja, desejo da pessoa pela auto-satisfação, isto é, a tendência em fazer na realidade o que tem de potencialidades.

Maslow considerava que esta necessidade seria inerente aos seres humanos. A sua concretização varia de pessoa para pessoa; assim como a intensidade e manifestação também são variadas, obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas. No entanto, segundo o autor, as pessoas que procuram a auto-realização apresentam algumas características comuns de personalidade: são independentes, criativos, resistem ao conformismo, têm experiências fortes e um grande sentido ético, partilham valores democráticos,

percebem realidade de modo preciso, aceitam-se a si próprias, aos outros e ao mundo, centrando-se mais nos problemas do que em si. O autor considera ainda que várias circunstâncias explicam que grande parte dos indivíduos na sociedade não concretiza a necessidade de auto-realização, podendo conduzir à apatia e alienação.

A concepção apresentada por Maslow fundamenta-se numa concepção otimista da natureza humana. Chegando a sugerir, quão pouco realista é esperar que as pessoas possam trabalhar se não têm satisfeitas as necessidades básicas, fisiológicas ou de segurança. Qualquer comportamento motivado é como um canal pelo qual, muitas necessidades fundamentais, podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.

Algumas pessoas, devido às circunstâncias de vida, chegam a preocupar-se fortemente com necessidades de auto-realização; outras estacionam nas necessidades de auto-estima; outras ainda nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam ocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem conseguir satisfazer-las adequadamente.

Spector (2006), Silva *et al*, (2006) e Hersey & Blanchard (1986) afirmam que a organização das motivações depende de fatores individuais, dos grupos em que a pessoa se integra, das situações que se vivem, das experiências anteriores. A própria idéia de hierarquia estaria em causa, porque uma necessidade não desaparece somente porque foi satisfeita. Contudo, é inegável a importância da teoria de Maslow para compreender a motivação, sobretudo ao nível da organização do trabalho.

Maslow teve um grande impacto no mundo do trabalho e da empresa. Mediante as suas observações em Non-Linear Systems, descobriu que as suas teorias se poderiam aplicar à direção organizacional. Descobriu que as pessoas conseguem um ótimo nível de funcionamento quando as organizações desenvolvem práticas que abarquem a natureza holística dos seres humanos. Considerava que uma política de empresa humana e bem formada, centrada no potencial humano, também resultaria vantajosa e economicamente.

A psicologia humanística proporcionou a existência e sublinhou a importância das necessidades mentais, tal como a necessidade de ganhar algo, de ser independente e autónomo, de sentir-se bem consigo mesmo, e de crescer e auto-realizar-se. Ao longo da década de 60 e 70 floresceu uma corrente de idéias sobre a

direção de empresas e os negócios orientada para as pessoas. Muitas organizações introduziram dicas técnicas, como a formação da sensibilidade, a tomada de decisões participativa, a direção por objetivos e programas para melhorar a qualidade da vida no trabalho.

Robbins (2005b), lembra que apesar da teoria de Maslow possuir amplo reconhecimento, principalmente frente àqueles executivos ligados à lógica intuitiva, esta teoria não recebeu uma grande validação das pesquisas, pois não fornece comprovação empírica substancial e não foi embasada cientificamente.

3.1.2 Teoria X e Y (McGregor)

Douglas McGregor, na década de 50, apresentou duas teorias, teorias X e Y, abordagens que refletem fenômenos históricos, culturais, econômicos, tecnológicos e sociais, ainda usados em várias organizações. É evidente a presença destas possibilidades total ou parcialmente nas organizações.

As teorias X e Y mostram a possibilidade de gerir a produtividade humana nas organizações empresariais, assim como, visualizar o comportamento humano dentro das mesmas. A teoria X representa o controle existente sobre os recursos humanos da empresa, apresentado sob a forma de quatro premissas. Segundo esta teoria: a) o ser humano, em geral, não gosta de trabalhar ou pretende trabalhar o mínimo possível, como tal, b) a grande parte dos trabalhadores têm que ser coagidos, vigiados e ameaçados com castigos a fim de alcançar os objetivos da empresa, c) os empregados evitam responsabilidades, preferem ordens formais sempre que possível, d) exibem pouca ambição e põem a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho.

A teoria Y, também apresentado sob a forma de quatro premissas, evidencia o fato de que o desenvolvimento dos recursos humanos é muito mais otimizado e pode ser melhor aproveitado. Conforme esta teoria: a) quando num ambiente favorável, o trabalho pode ser algo natural e que suscita prazer, b) o indivíduo, movido pela auto-orientação e pelo autocontrole, coloca-se ao serviço dos objetivos previstos dentro da empresa, c) neste ambiente, um funcionário, quando aliciado com uma recompensa, empenha-se mais na realização da sua tarefa, e d) a seu tempo, o funcionário deixa de estar apenas sob ordens e começa a procurar

responsabilidades. Não se deve confundir esta teoria com liberdade excessiva ou falta de controle, é apenas uma forma diferente de administrar os recursos humanos dentro do ambiente organizacional e muitas delas alcançam grande sucesso.

Para McGregor, citado por Silva *et al* (2006), se uma empresa adpta das concepções da teoria X, os seus funcionários apresentam-se desmotivados e com atitudes e comportamentos preguiçosos, por outro lado, se optar pela teoria Y, as pessoas vão interagir e apresentar características motivadoras.

Gerentes contemporâneos confrontados com as possibilidades de McGregor, afirmam que a teoria X é aquela utilizada pelos seus chefes para com eles e a teoria Y é aquela que utilizam para com os seus subordinados. O que explica que quando existe desmotivação, acomodação, subutilização, inadaptação e desorientação, os gerentes em vez de admitirem sua parcela de responsabilidade por estes fenômenos, atribuem a culpa aos empregados.

Muitas das organizações que obtêm êxito, até a nível internacional, mostram-se influenciadas por fortes traços da teoria Y. Apesar de muitas empresas se orientarem pelas conjecturas da teoria X revelando um nível baixo de satisfação dos seus colaboradores, é evidente também a presença da teoria Y noutras empresas, nas quais se verificam grandes resultados, maiores níveis de produção, desenvolvimento, e geração de resultados positivos. Em algumas organizações são utilizadas ambas as concepções.

Robbins (2005b), afirma que não existem evidências que validem ambas as premissas, nem de que a aceitação da Teoria Y e a alteração do comportamento individual proposto por ela resultem em um colaborador mais motivado.

3.1.3 Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)

A teoria dos dois fatores, de Frederik Herzberg, defende que os sentimentos satisfatórios acerca do trabalho dizem respeito ao conteúdo e às experiências de trabalho, enquanto que os sentimentos de mal-estar relativos ao trabalho se associam a fatores de estrutura envolventes, mas que não estão diretamente relacionados com o trabalho em si. Assim, Herzberg advoga que, tanto o ambiente externo quanto o trabalho por si só, são fatores importantes na motivação humana,

existindo dois tipos distintos de fatores motivacionais: os de satisfação e os de insatisfação, reduzindo assim as necessidades a dois níveis distintos de análise.

Os fatores de satisfação dizem respeito ao conjunto de condições internas que ajudam a construir níveis de motivação elevados e que se traduzem num bom desempenho no trabalho. Se estas condições estiverem ausentes, não resulta forçosamente em insatisfação, pois este conjunto de dados relaciona-se com o conteúdo do trabalho e comporta todo um conjunto de fatores produtores de satisfação. Segundo esta teoria, apenas elementos como o trabalho aliciante (condições do próprio trabalho), o reconhecimento, a responsabilidade, as oportunidades de progresso na carreira profissional e de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoais são susceptíveis de proporcionar situações motivadoras do comportamento.

Com relação aos fatores de insatisfação ou de higiene, existe um conjunto de condições externas no trabalho que quando ausentes resultam em insatisfação para os colaboradores em seu trabalho. Tratam-se, sobretudo, de fatores preventivos, que fornecem a energia necessária para o funcionamento dos aspectos motivacionais, evitando um comportamento negativo ou inadaptado. Contudo, se estas condições externas estiverem presentes não significa que, por si só, motivem os trabalhadores, mas, que são necessárias para se ter um razoável nível de satisfação. Estes fatores externos relacionados com o contexto do trabalho dizem respeito ao salário, segurança, condições de trabalho, posição, política da organização, qualidade da supervisão técnica, os benefícios extra e, por fim, a qualidade das relações pessoais com os chefes, supervisores e subordinados.

Uma das grandes contribuições de Herzberg, foi em estabelecer uma fronteira explícita entre as variáveis ligadas ao contexto ou meio ambiente do trabalho e as variáveis inerentes à própria natureza do trabalho, ao seu conteúdo e à sua execução, prognosticando que o progresso da motivação apenas surge no momento em que a filosofia do trabalho se concentra, não apenas nos fatores circundantes ao trabalho, mas fundamentalmente no trabalho em si mesmo.

Perante os problemas de falta de motivação que as tarefas podem gerar, as empresas freqüentemente reagem instituindo planos dispendiosos de benefícios extra, aumentos salariais, programas de segurança, prêmios de produtividade ou complementos de reforma. Porventura, estes planos compactos não são, por si só, suficientes para desencadear um clima positivo de motivação e para mantê-lo de

modo persistente. Assim, segundo Herzberg estas medidas apenas conduzem os trabalhadores ao ponto zero.

A sua teoria foi alvo de algumas críticas, nomeadamente no que respeita à metodologia e condições da sua investigação, pois originalmente baseou-se somente numa amostra de contabilistas e engenheiros, levando assim os críticos a interrogarem-se sobre o porquê de uma amostra tão limitada poder ser generalizada a todos os contextos ocupacionais. A tecnologia, o tipo de tarefas e os antecedentes de grupos ocupacionais são marcadamente diferentes de grupos de enfermeiros, professores, assistentes sociais, técnicos de saúde, não sendo muito fidedigno realizar estas generalizações. Robbins (2005b), também, afirma que a Teoria de Herzberg é contestável e aponta diversos fatores, além da metodologia limitada utilizada, para justificar tal posição: a confiabilidade é questionável pela interpretação dada; a não utilização de uma medida geral para a satisfação; a teoria dos dois fatores ignora as variáveis situacionais, sendo inconsistente com pesquisas anteriores; e o fato de Herzberg pressupor uma relação entre satisfação e produtividade, sendo que sua metodologia enfoca apenas a satisfação.

As três teorias descritas anteriormente, a da hierarquia das necessidades de Maslow, as Teorias X e Y de McGrigor e a dos dois fatores de Herzberg, são apresentadas por Robbins (2005b), como as antigas teorias da motivação, por apresentarem pontos muito questionáveis em termos de sua validade, mas se torna válido seu entendimento, pois elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram.

As teorias apresentadas, a seguir, são denominadas por Robbins (2005b) como Teorias Contemporâneas, pois possuem, cada uma, um razoável grau de fundamentação válida.

3.1.4 Teoria das Necessidades (MacClelland)

Segundo esta teoria, cada indivíduo é influenciado pelas necessidades de realização, poder ou afiliação, variando de acordo com a situação, ou seja, não são detectadas sempre na mesma altura, mas sim em situações diferentes. A motivação para satisfazer as necessidades varia de sujeito para sujeito, sendo que em cada indivíduo uma destas necessidades é dominante.

A necessidade de realização é a necessidade ou o desejo que a pessoa tem em alcançar o sucesso, superar barreiras, vencer obstáculos. É uma necessidade que para ser satisfeita necessita de um padrão de excelência no indivíduo. MacClelland estabelece uma relação entre as necessidades que a pessoa tem e a cultura em que está inserida, pois existem diferentes exigências, sendo esta necessidade a mais abordada pelo autor. Segundo Robbins (2005b), os indivíduos neste nível de necessidade dão preferência a trabalhos com bastante responsabilidade, feedback e um grau médio de riscos. Assim, os grandes realizadores se sentem fortemente motivados, mas isto, não reflete necessariamente em um grande desempenho como executivos. Estes indivíduos estão mais interessados na sua realização pessoal e não em gerenciar pessoas para um alto desempenho.

A motivação pela necessidade de poder, caracteriza-se pelo desejo do indivíduo dominar, controlar, influenciar outras pessoas. Mas para atingir este objetivo necessita ser visto como competente na tarefa que executa. Tem-se a necessidade de provocar nos outros um comportamento diferente do que aquele que seria esperado sem essa influência.

As necessidades de afiliação governam as relações interpessoais do indivíduo, que procurará fazer amigos, ser aceito pelos outros, estabelecer relações interpessoais significativas. Os indivíduos, cuja necessidade de afiliação é predominante, centram-se mais nas relações humanas do que nas tarefas de produção. Sentem a necessidade de serem aprovados. O trabalho para os indivíduos que valorizam essencialmente esta necessidade acaba por render mais.

Robbins (2005b), afirma que indivíduos com altas necessidades de poder e afiliação costumam obter sucesso em níveis gerenciais.

Todas estas necessidades são essenciais para explicar a motivação dos indivíduos no trabalho. Uns indivíduos consideram umas necessidades mais importantes que outras, mas todas têm o seu peso na motivação do indivíduo.

Considerando que estamos inseridos num determinado grupo de trabalho, sentimo-nos muito mais realizados, se o grupo de trabalho nos compreender e se esse mesmo nos reconhecer como bons na tarefa que executamos. Para isso acontecer também tem que existir um esforço da nossa parte, porque temos que exercer comportamentos e tarefas que comprovem isso mesmo. Desta teoria podemos retirar que pessoas motivadas por realização são orientadas para tarefas,

que procuram continuamente a excelência, apreciam desafios significativos e satisfazem-se ao completar estas tarefas; por sua vez pessoas motivadas por afiliação desejam estabelecer e desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos. Estas gostam e tentam manter estas relações porque estimam o trabalho em equipe/cooperação. Por fim, aquelas que são motivadas pelo poder apreciam exercer poder sobre as decisões tomadas pelos outros, tendo que essas pessoas têm consideração por nós.

Robbins (2005b), relata que com base em várias pesquisas, é possível obter previsões bem fundamentadas sobre a relação entre a necessidade de realização e o desempenho no trabalho. Sobre as necessidades de poder e de afiliação, embora existam poucos estudos, os achados são bem consistentes.

3.1.5 Teoria ERC

A teoria ERC, de Clayton Alderfer, validou e sustentou a teoria de Maslow, acrescentando-lhe investigação empírica. Esta teoria está disposta numa ordem hierárquica e compõe-se por uma série de três necessidades de Existência, Relação e de Crescimento.

Assim, as três necessidades apontadas por Alderfer: existência, relação e crescimento (ERC), têm algumas correspondências com as propostas por Maslow, na medida em que, as necessidades de existência (E) são similares às categorias fisiológicas e de segurança de Maslow, as de relação (R) correspondem às categorias de pertença, interação social e amor, ao passo que as de crescimento (C) são semelhantes às necessidades de estima e auto-realização.

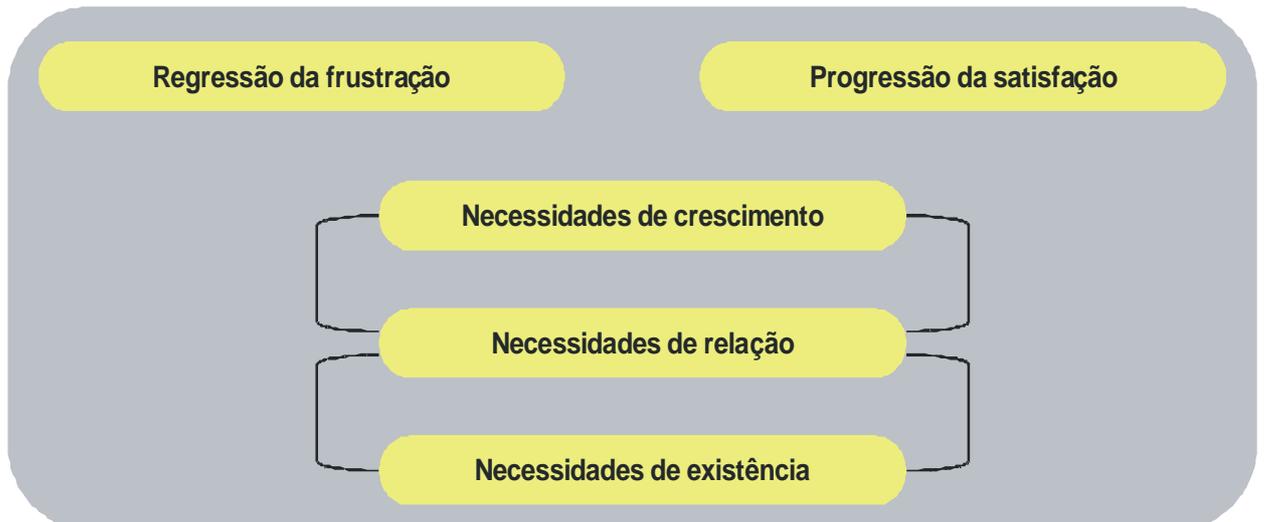


FIGURA 02: Modelo ERC da motivação

Fonte: Soto, 2002, p. 64.

Apesar destes paralelismos, a teoria motivacional de Alderfer diverge, de alguma forma, da teoria de Maslow, nomeadamente na forma de percorrer as diferentes necessidades. Neste âmbito, Maslow propôs que as necessidades não realizadas são as que predominam, não sendo possível satisfazer as necessidades de topo sem preencher as anteriores. Contudo, a teoria ERC advoga que, para além do processo de satisfação/progressão proposto por Maslow, está também eminente um processo de frustração/regressão, pois se um indivíduo se vê continuamente frustrado na realização das suas necessidades de crescimento, voltam a surgir as necessidades de relação com principal fonte motivacional, fazendo com que o sujeito reoriente os seus esforços no cumprimento das necessidades de ordem inferior.

A explicação ERC sobre a motivação oferece interessantes sugestões acerca da conduta. Assim, quando as necessidades de ordem superior de um trabalhador (ex: crescimento) não lhe estão acessíveis devido a fatores como as políticas organizacionais ou escassez de recursos, devemos reorientar os esforços do indivíduo para as necessidades de relação ou existência. Em suma, esta perspectiva implica que os trabalhadores estejam motivados para se conduzirem para que possam satisfazer um dos três conjuntos de necessidades.

Robbins (2005b), afirma ser a Teoria ERC a mais coerente, contando com diversos estudos que lhe dão embasamento, em relação ao conhecimento sobre as diferenças entre os indivíduos. Pois, se utiliza de algumas variáveis como, a

educação, antecedentes familiares e o ambiente cultural, que podem alterar a importância que cada grupo de necessidades tem para um indivíduo.

3.1.6 Teoria da Expectativas

A teoria das expectativas, desenvolvido por Victor Vroom, é, segundo Robbins (2005b), hoje, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre a motivação humana. Onde, se um indivíduo deseja algo com muita intensidade e se o caminho parece estar suficientemente aberto para tanto, ela irá em busca do que deseja. Por exemplo, quando um funcionário está motivado a realizar um alto grau de esforço, acreditando que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho, e que esta boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais. Este modelo aconselha as pessoas a recorrerem à sua experiência e opiniões para determinarem quais os resultados que estão disponíveis e quais os que têm mais probabilidade de alcançar. O objetivo disto incide em realizar uma análise de custo / benefício para determinar se uma recompensa pelos custos, ou seja, se os meios justificam os fins. Se a hipótese se confirmar, então elas tendem a aplicar mais esforço.

Esta teoria abrange três relações, as quais Robbins (2005b) descreve como:

1. relação esforço – desempenho: que leva em consideração a percepção do indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho adequado;
2. relação desempenho – recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado;
3. relação recompensa – metas pessoais: o grau em que as recompensas satisfazem as metas pessoais e necessidades do indivíduo e a atração que as possíveis recompensas exercem sobre o indivíduo.

Em termos da relação custo / benefício, a tarefa da função de pessoal é desenvolver um ambiente em que os custos do esforço sejam minimizados e as recompensas sejam aumentadas. Esta teoria é uma estratégia pessoal de trajetória em que o departamento de pessoal melhora o caminho em direção à meta, procurando melhorar as conseqüências no final do percurso. Desta forma, a função de pessoal potencia um melhor clima organizacional para a motivação.

Robbins (2005b), expõe que esta teoria ajuda a explicar o pôrque de tantos trabalhares se não se sentirem motivados em seu trabalho e fazerem um esforço mínimo necessário para continuarem empregados. Demonstrando isto através de três perguntas, às quais os colaboradores devem responder afirmativamente para que sua motivação seja maximizada, sendo elas: a) se eu me esforço ao máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho? b) se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional? c) se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim? Em suma, deve-se compreender os objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço, desempenho, recompensas e alcance de metas pessoais, entendendo que não existe um princípio universal que explique a motivação de todos os indivíduos. E mesmo que se conheçam as necessidades que um indivíduo deseje satisfazer, isto não assegura que o mesmo compreenda o alto desempenho como um meio para satisfazê-las.

Na figura 3 apresentam-se os componentes da progressão da satisfação e, regressão da frustração.

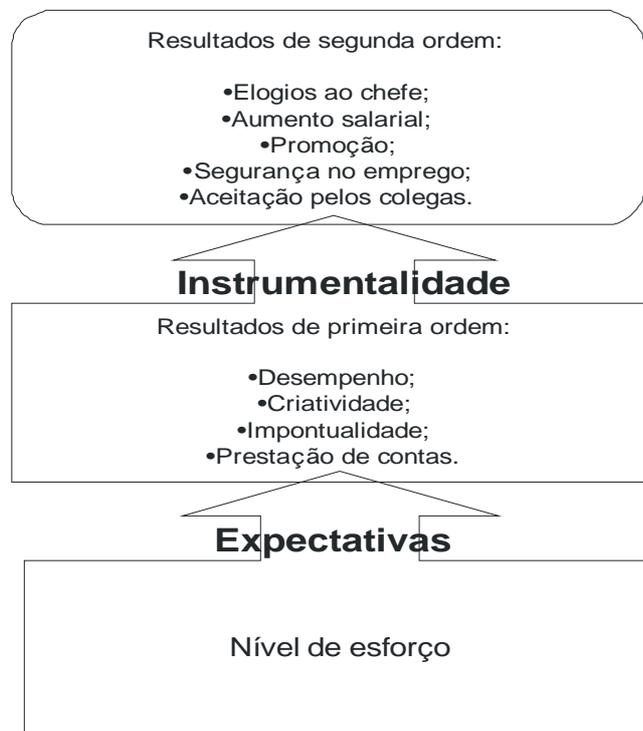


Figura 03: Progressão da satisfação, regressão da frustração

Fonte: Soto, 2002, p. 72.

Robbins (2005b), ainda, mostra que as tentativas de validar a teoria das expectativas tem encontrado problemas quanto à metodologia, os critérios e as medidas. Pois, a teoria se propõe a explicar diferentes níveis de esforço de um mesmo indivíduo em situações diferentes, mas todos os estudos utilizaram pessoas diferentes. Servindo as críticas mais para sustentá-la do que invalidá-la.

3.1.7 Teoria da Avaliação Cognitiva

A teoria da avaliação cognitiva propõe que a introdução de recompensas externas, para trabalhos que eram antes gratificantes, somente pelo seu conteúdo, tende a reduzir a motivação. Traduzindo, quando o indivíduo recebe uma recompensa externa, por ter realizado uma tarefa interessante, isso causa uma queda no interesse que este indivíduo possuía pela tarefa em si. Pois, foi substituído um estímulo interno por um estímulo externo.

Esta teoria foi muito pesquisada e diversos estudos lhe deram embasamento. E tais estudos mostram que existe uma interdependência entre as recompensas extrínsecas e as intrínsecas. Algumas críticas relatadas por Robbins (2005b) foram que a maior parte dos estudos foi realizada com estudantes, o que não representa um situação real de uma organização. Outro aspecto é que níveis muito altos de motivação intrínseca são altamente resistentes ao impacto redutor das recompensas externas. Em caso de tarefas desagradáveis, a recompensa aparenta aumentar a motivação intrínseca. Concluindo assim, que, a Teoria da Avaliação Cognitiva possa ter real relevância para cargos intermediários, na hierarquia das organizações.

3.1.8 Teoria da Fixação de Objetivos

A teoria da fixação de objetivos propõe que a maior fonte de motivação no trabalho advém da intenção de lutar por um objetivo. Pois, este mostra o que precisa ser feito e a quantidade de esforço necessário para atingi-lo. Os objetivos específicos, segundo esta teoria, melhoram o desempenho. Os objetivos mais fáceis melhoram o desempenho, mas os objetivos mais difíceis e seu feedback tendem a

melhorar muito mais o desempenho. Existem duas formas de fixação de metas: a) aquela na qual os supervisores estabelecem as metas a serem alcançadas, mas, a resistência é maior quando o objetivo é difícil; b) e aquela na qual os colaboradores participam da fixação das metas, podendo assim se comprometer mais com os objetivos. A teoria da fixação de objetivos pressupõe que os colaboradores se comprometem com as metas, determinados a não rebaixá-las nem abandoná-las. Sendo que, os fatores que influenciam a relação objetivo - desempenho são o feedback, o comprometimento com o objetivo, a auto – eficácia adequada, as características da tarefa e a cultura nacional (ROBBINS, 2005b).

3.1.9 Teoria do Reforço

A teoria do reforço se caracteriza por uma abordagem comportamentalista, onde a recompensa e o ambiente condicionam o comportamento. Não sendo, necessário se preocupar com eventos cognitivos internos, ignorando sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que possuem impacto sobre o comportamento. E, isto demonstra que esta não é uma teoria estritamente sobre motivação, mas fornece meios para analisar aquilo que controla o comportamento, sendo assim, deve ser considerada quando se discute a motivação. Pois, o comportamento assumido pelo colaborador em seu trabalho e a quantidade de esforço despendido em cada tarefa, são afetados pelas consequências de seu comportamento (ROBBINS, 2005b).

3.1.10 Teoria do Planejamento do Trabalho

Robbins (2005b), explica na teoria do planejamento do trabalho que a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou diminuir a motivação. E esta teoria apresenta dois modelos que ajudam a entender os elementos do trabalho.

O modelo de características do trabalho propõe que são cinco as dimensões essenciais que descrevem todo tipo de trabalho: 1) variedade de habilidades; 2) identidade da tarefa; 3) significância da tarefa; 4) autonomia; e 5) feedback. Este

modelo foi muito estudado e apresentou um bom embasamento em sua teoria, mas, algumas outras variáveis, como a presença ou ausência de indicadores sociais, podem ser mais válidas como moderadoras da relação entre as características do trabalho e seus resultados.

O outro modelo é o de processamento da informação social, que trata da forma como as pessoas reagem ao seu trabalho através da percepção que tem dele, e não de como ele realmente é. Este modelo teve sua validade confirmada por vários estudos. Que concluíram que a satisfação e a motivação de um colaborador podem ser manipuladas por ações sutis, como comentários maldosos ou reclamações.

3.1.11 Teoria da Equidade

A teoria da equidade apresenta as comparações feitas ou percebidas pelos colaboradores entre suas funções e recompensas obtidas por seu trabalho. As comparações são feitas a partir de quatro pontos: próprio interna; próprio externa; outro interna; e outro externa. Os colaboradores costumam se comparar com vizinhos, amigos, colegas de trabalho ou de outras empresas, ou com antigos empregos que já tiveram. Estas comparações enfocam quatro variáveis moderadoras: sexo, tempo de emprego, nível na organização e bagagem educacional ou profissional. Para a maioria dos colaboradores, a teoria da equidade explica que, a motivação é muito influenciada tanto pelas recompensas relativas como pelas recompensas absolutas

3.2 Motivação nas Organizações

Robbins (2005b), explora a aplicação prática das teorias da motivação dentro das organizações, explicando que a motivação pode ser aumentada quando os funcionários percebem que as recompensas são distribuídas de acordo com critérios de desempenho. Assim, torna-se interessante a implementação de um programa de administração por objetivos, que converte os objetivos gerais da organização em metas específicas para cada indivíduo e para cada unidade da

organização. Vindo de cima para baixo, os objetivos gerais da organização são transcritos em objetivos específicos para cada divisão, departamento ou indivíduo dos sucessivos níveis inferiores. Pode funcionar também, de baixo para cima de um nível para o subsequente.

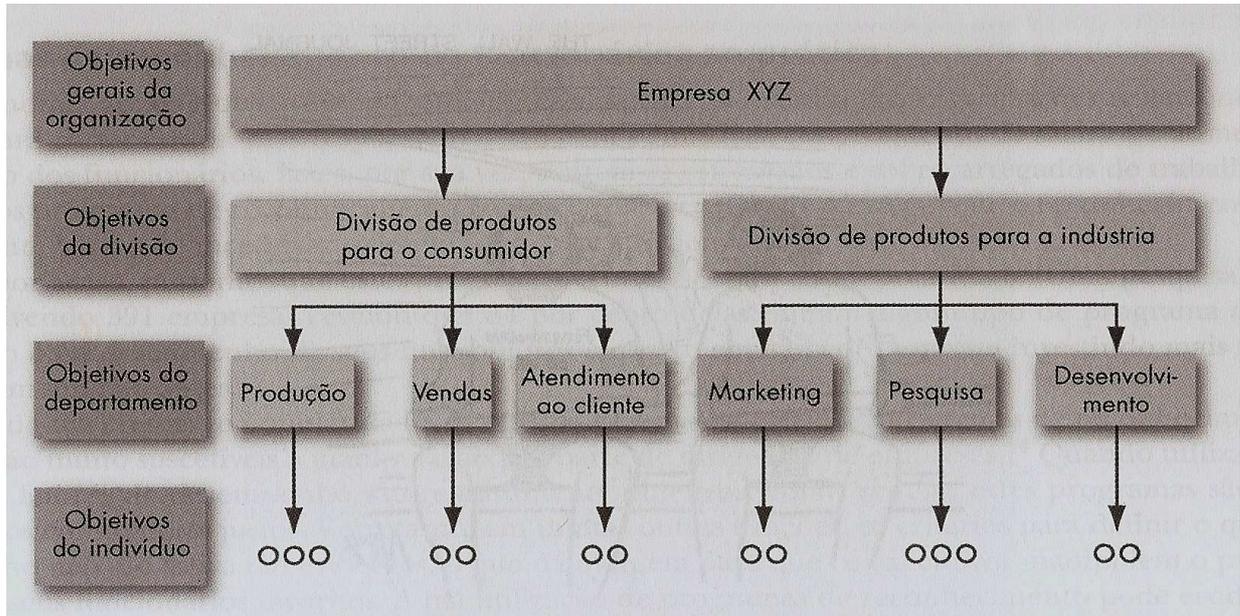


Figura 04: A cascata de objetivos

Fonte: Robbins, 2005, p. 161.

Os programas de administração por objetivos oferecem metas específicas de desempenho pessoal para cada indivíduo e possuem quatro ingredientes comuns (ROBBINS, 2005b):

- a especificidade, onde as metas são tangíveis, podendo ser mensuradas e avaliadas;
- a decisão participativa, onde a chefia e os subordinados escolhem um conjunto de objetivos e entram em acordo de como avaliá-los;
- um período determinado de tempo para serem atingidos os objetivos;
- o feedback de desempenho, onde a avaliação do progresso é constante para fornecer um feedback contínuo aos indivíduos, de forma que os mesmos possam monitorar e corrigir suas próprias ações.

Robbins (2005b), afirma que nem sempre os programas de administração por objetivos funcionam, mas em uma análise mais profunda destes casos específicos os problemas aconteceram devido a fatores como expectativas não realistas quanto aos resultados, falta de comprometimento por parte da chefia e falta

de vontade ou incapacidade dos executivos para oferecer as devidas recompensas pelo alcance das metas predeterminadas.

Na economia atual, muito competitiva e globalizada as organizações sofrem fortes pressões para cortar custos. As respostas a essas pressões costumam ser as demissões o congelamento de salários e o aumento das horas da carga de trabalho dos colaboradores, estressando-os e sobrecarregando-os de trabalho. Neste quadro, surgem os programas de reconhecimento dos funcionários que vão desde um simples agradecimento espontâneo até mesmo a programas formais explícitos, nos quais tipos de comportamento específicos são encorajados. Assim, recompensar um comportamento com o reconhecimento é o mesmo que estimular sua repetição (ROBBINS, 2005b).

Robbins (2005b) apresenta os programas de envolvimento dos funcionários como um processo participativo que utiliza toda a capacidade dos colaboradores tendo por objetivo estimular o comprometimento, de forma crescente, com o sucesso da organização. Através do envolvimento dos colaboradores nas decisões que lhes dizem respeito, aumento de sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, eles se tornam mais motivados, mais comprometidos, mais produtivos e mais satisfeitos com o trabalho. O envolvimento dos funcionários engloba idéias como: a gestão participativa, a democracia no ambiente de trabalho, a autonomia e a participação acionária dos funcionários.

Sobre as novas maneiras de planejamento do trabalho, Robbins (2005b) comenta três opções. A primeira delas é o rodízio de tarefas, pois quando existe um excesso de rotina e a atividade deixa de ser desafiadora o colaborador é transferido para outra que tem requisitos similares de habilidade. Como desvantagens se encontram o aumento dos custos com o treinamento, a produtividade é reduzida e se leva um certo tempo para a equipe se ajustar ao novo funcionário. A segunda, é a ampliação de tarefas, que se caracteriza pelo aumento do número e da variedade das atividades realizadas pelo colaborador, tornando o trabalho mais diversificado. O terceiro é o enriquecimento de tarefas, que é caracterizado pelo grau em que o colaborador controla o planejamento, a execução e a avaliação de seu trabalho. O funcionário executa uma atividade por completo, aumentando sua independência, ampliando sua responsabilidade e tendo o feedback para que o indivíduo possa avaliar e corrigir seu próprio desempenho. Essa prática reduz os custos de absenteísmo e da rotatividade, aumentando assim a satisfação no trabalho.

Robbins (2005b), apresenta três alternativas muito utilizadas para a flexibilização do trabalho. A primeira é o horário flexível, que se refere à flexibilidade dos horários de trabalho, permitindo que os colaboradores tenham alguma autonomia de decisão sobre seus horários de chegada e saída do trabalho. Alguns de seus benefícios são a redução do absenteísmo, o aumento da produtividade, a redução do gasto com horas extras, a chefia menos hostil, o trânsito menos congestionados nos locais de trabalho, a diminuição da falta de pontualidade, e o aumento da autonomia e da responsabilidade dos funcionários. A desvantagem é que não pode ser aplicado a todos os tipos de trabalho, como recepcionistas, balconistas de lojas de varejo ou empregos similares, pois exigem que os colaboradores estejam em seus postos em horários predeterminados.

A segunda alternativa é o emprego compartilhado, que permite que a organização se beneficie dos talentos de mais de um colaborador em uma dada posição. Para os funcionários, esta alternativa aumenta a flexibilidade, que pode gerar maior motivação e maior satisfação. Já para o empregador, a principal desvantagem é a dificuldade de encontrar dois colaboradores compatíveis, capazes de atuar com sucesso em todos os detalhes de um cargo.

Em sequência a terceira é a telecommutação, onde os colaboradores trabalham em suas casas pelo menos duas vezes por semana. Nesta alternativa não é necessário o deslocamento físico, o horário é flexível, há liberdade no que vestir e os colegas não interrompem o trabalho. Dentre as vantagens estão: um maior mercado de profissionais disponíveis, maior produtividade, menor rotatividade, moral mais alto e menores gastos com instalações físicas. Como desvantagens temos: maior dificuldade em coordenar o trabalho em grupo, pode haver uma sensação de isolamento e redução da satisfação com o trabalho, pela falta das interações do dia a dia com os demais colaboradores.

3.2.1 Clima que Potencializa a Motivação

Venliones (2005), expõe que um dos fatores mais poderosos para a geração de motivação, em meio aos colaboradores, é o próprio sucesso da empresa. Mas, não basta que a empresa seja bem-sucedida, isso deve ser comunicado aos seus

colaboradores. O clima de motivação também depende da qualidade de participação e envolvimento dos colaboradores e administração da empresa.

A motivação dos colaboradores também é afetada pelo pique dos líderes e por estímulos positivos autênticos. Seguindo esta linha de raciocínio Venlioles (2005) lista alguns “fatores-chave” para incrementar o clima de motivação entre os colaboradores:

- Sucesso;
- Participação;
- Ação dos líderes;
- Proximidade à cúpula;
- Efetiva monitoração;
- Multiplicadores;
- Contágio positivo;
- Energia alocada;
- Fatores físicos.

Em contraposição aponta, também fatores que podem demonstrar insensibilidade e desvalorização humana, desconhecimento do poder das motivações, do sentido de formação de equipes e do compromisso de liderança, como sendo:

- autoritarismo;
- burocratização;
- clima de suspeição;
- espírito punitivo;
- cultura da acomodação;
- incapacidade de se fazer ouvir;
- falta de avaliação de desempenho;
- falta de informação e *feedback*.

Saba (2006) afirma que o líder estimula as pessoas a trabalharem unidas por um objetivo comum. E os colaboradores motivados, por sentir-se parte do processo, dão o melhor de si e conseguem resultados, por vezes, excepcionais.

3.3 Motivação para o Trabalho

Considerando as teorias motivacionais e sua relação com o trabalho dentro das organizações, apresentados anteriormente, Toro (1992) distingue três dimensões de caráter analítico: dimensão das condições motivacionais internas, externas e as relações entre o interno e o externo.

A dimensão das Condições Motivacionais Internas, descreve fenômenos que tem lugar no interior do organismo motivado. Podem-se distinguir pelo menos três categorias de variáveis:

a) variáveis fisiológicas: que correspondem às necessidades nutricionais, de líquidos e oxigênio para o organismo, de relações sexuais, de descanso e de abrigo. Sua análise pode levar em consideração aspectos biológicos, fisiológicos e psicofisiológicos. Estas necessidades são de natureza cíclica, se desativando com a saciedade, mas podendo voltar a aparecer novamente;

b) variáveis psicológicas: correspondem a condições pessoais internas de caráter afetivo ou cognitivo (segurança, auto-estima, auto-realização e realização) que permitem ao indivíduo alternar sentimentos de agrado ou desagrado por meio de sua experiência com indivíduos ou com certos eventos externos e que ativem comportamentos no sentido de aproximar-se ou afastar-se dos mesmos;

c) variáveis psico-sociais: os critérios de análise destas variáveis podem ser conceito de ordem psicológica e social. Referem-se aos conceitos de reconhecimento e afeto de outros e necessidades de poder e afiliação, descrevendo estados afetivos ou cognitivos de prazer ou desprazer, derivado da interação do indivíduo com outras pessoas ou objetos sociais.

A dimensão das Condições Motivacionais Externas abrange uma variável constituída por eventos externos e outra por pessoas ou agentes, podendo conter variáveis externas ao organismo, próprias do meio organizacional e do local de trabalho. A categoria dos eventos externos compreende a resultante da interação de várias dimensões de fatores importantes dentro dos quais se podem identificar as variáveis do meio ambiente que podem ser valorizadas pelas pessoas e por conseguinte estimular ou inibir seu desempenho. A categoria das pessoas ou agentes abrange modos de comportamento típicos dos chefes, colegas e subalternos que podem ativar os níveis de valorização que o indivíduo possui dos

mesmos, tornando-se importante identificar este tipo de condições e avaliar o significado e interesse que os indivíduos possuem pelas suas condições de trabalho.

A dimensão das Condições de Relação entre o Interno e o Externo mostram como as pessoas com determinadas categorias de necessidades valorizam certos tipos de condições de trabalho. Esta dimensão demonstra que somente as condições motivacionais externas não determinam o comportamento motivado do indivíduo, pois a medida que o mesmo atinge tais condições, são satisfeitos seus desejos ou valores.

Tomando como base os pressupostos apresentados Toro (1992) fundamentou o Questionário de Motivação para o Trabalho (QMT), que é um instrumento que mede 15 fatores motivacionais divididos em 03 dimensões. A primeira delas representa as Condições Motivacionais Internas (CMI), com 5 variáveis internas, que, em conjunto, descrevem condições pessoais internas de caráter cognitivo e afetivo, sendo elas: a Realização, o poder, a afiliação, a auto-realização e o reconhecimento.

A segunda dimensão é a que representa os Meios preferidos para obter Retribuições desejadas no Trabalho (MPR), este fator operacionaliza 5 variáveis que refletem uma amostra de condutas instrumentais para a obtenção de benefícios desejados no trabalho. Estas variáveis são: a Dedicção à Tarefa, a Aceitação da Autoridade, a Aceitação de Normas e Valores, a Requisição e a Expectativa.

A terceira dimensão representa as Condições Motivacionais Externas (CME) e suas 5 variáveis buscam estudar o valor que uma pessoa atribui a vários tipos de retribuições pelo desempenho que uma organização pode oferecer. As variáveis desta dimensão são: a Supervisão, o Grupo de Trabalho, o Conteúdo do Trabalho, o Salário e a Promoção.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 Caracterização Metodológica da Pesquisa

O objetivo geral deste estudo foi o de identificar e demonstrar quais fatores motivacionais para o trabalho atuam de forma predominante no corpo técnico das empresas de *fitness* estabelecidas no município de Porto Velho-RO.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, que é definida por Siena (2006) por gerar conhecimentos visando aplicação prática, direcionados para a solução de problemas específicos. No caso deste estudo visa-se verificar qual perfil motivacional para o trabalho caracteriza os profissionais que atuam nas organizações de *fitness* em Porto Velho. Analisar se o perfil motivacional dos mesmos tem relação com a alta rotatividade nos locais de trabalho, e apresentar elementos do perfil motivacional que favoreçam as melhores práticas de gestão de pessoas.

Quanto à forma, é classificada como uma pesquisa qualitativa, onde o pesquisador é elemento chave e a fonte principal de dados é o ambiente natural, sendo o foco da pesquisa a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser quantificável. E quantitativa, pois, o pressuposto é que tudo pode ser quantificável e traduzido em números; requerendo o uso de métodos e de técnicas estatísticas (SIENA, 2006). Portanto, é qualitativa porque interpreta o fenômeno da motivação e atribui significado ao perfil motivacional dos colaboradores do mercado de *fitness*. E é quantitativa pois, quantifica os resultados obtidos através de um questionário, sendo seus resultados traduzidos em números, tabelas e gráficos.

Com relação aos objetivos é classificada como descritiva, pois tem como fim a descrição das características de certa população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. Neste estudo pretende-se estabelecer as características do perfil motivacional dos colaboradores do mercado de *fitness*.

Quanto aos procedimentos é caracterizada como uma pesquisa de levantamento, onde segundo Selltiz (1987), o investigador coleta seus dados através de respostas predeterminadas feitas à maioria ou a todos os sujeitos da pesquisa. Como forma de levantamento, exige o emprego de técnicas padronizadas de coleta

de dados, tais como questionário e observação sistemática (SIENA, 2006). Siena (2006), complementa afirmando que envolve a interrogação direta das pessoas, grupos, etc., cujo comportamento se deseja conhecer. Neste estudo se empregou o Questionário de Motivação para o Trabalho de Fernando Toro (QMT, 1992) para levantar dados e sistematizar as informações sobre o perfil motivacional colaboradores do mercado de *fitness*.

4.2 Procedimentos de Coleta de Dados

4.2.1 Pesquisa Bibliográfica

Inicialmente foram selecionados os referenciais teóricos que fundamentam o estudo da motivação dos indivíduos e como a motivação está presente nas organizações no mundo. Também foi selecionada a base teórica administrativa que ofereceu subsídios para análise histórica do surgimento das academias de ginástica no mundo e no Brasil, caracterizando este tipo de organização como prestadora de serviços, e as características e processos básicos para o surgimento deste tipo de mercado. O material foi reunido para leitura e fichamento dos autores selecionados.

4.2.2 Operacionalização da Pesquisa de Campo

Inicialmente foi definido o público a ser investigado, a população foi composta de profissionais de Educação Física, abrangendo os profissionais formados e estagiários que atuam no mercado de *fitness* de Rondônia, exclusivamente no município de Porto Velho. De um universo de 72 (setenta e dois) colaboradores, foi selecionada uma amostra de maneira aleatória e composta de 54 (cinquenta e quatro) colaboradores de Educação Física que atuam em 13 (treze) academias, que oferecem aulas de ginástica, musculação e ergometria. Optou-se por definir os colaboradores das empresas de *fitness* como sujeitos de investigação por serem os elementos diretamente envolvidos na prestação dos serviços de *fitness* para aos consumidores.

Esta pesquisa abordou em essência o estudo da motivação dos professores e estagiários de Educação Física, definidos como colaboradores, que atuam no mercado de *fitness* da cidade de Porto Velho. Mercado este, de um universo de 35 (trinta e cinco) academias e clubes, devidamente registradas no Conselho de Educação Física Região 08 – Coordenadoria Rondônia. Dentre estas, 12 se localizam em municípios do interior do Estado, e 25 se localizam na capital, Porto Velho. Destas últimas, duas (02) foram eliminadas deste estudo por não serem empresas privadas, quatro (04) por serem escolas apenas de natação e hidroginástica, duas (02) por não possuírem, durante o período da pesquisa, professores ou estagiários de educação física, duas (02) por serem associações de classe e dois (02) clubes desportivos que não possuem as características da amostra. Em todas estas são ministradas práticas esportivas como: aulas de ginástica, musculação, ergometria, natação, danças, lutas e esportes coletivos. Em sua maioria, aqueles que administram as academias possuem formação em Educação Física, e, entre outros, são formados em Administração, Veterinária, Pedagogia, Marketing e Publicidade, e até mesmo sem formação universitária. Apesar de não estarem registradas no sistema CONFEF/CREFS, foram localizadas outras organizações de *fitness*, que foram excluídas desta pesquisa por não possuírem em seu quadro de colaboradores professores e estagiários de educação física.

Tomaram-se como referência para a pesquisa as empresas privadas, que oferecem as modalidades de aulas de ginástica, musculação e ergometria. Sendo, portanto a amostra composta por 13 (treze) academias de ginástica, freqüentadas por aproximadamente 5.000 alunos, que funcionam, em sua maioria, nos horários das 05h30min às 22h00min horas. Estas empresas são administradas, em sua maioria, pelo proprietário e apenas uma por parente correlato do proprietário.

As empresas que configuram a amostra encontram-se distribuídas na cidade de Porto Velho pelos seguintes bairros:

Quantidade	Localização - bairro
02	Centro
02	São Cristóvão
01	Nossa Senhora das Graças
01	Mato Grosso
03	Liberdade
01	Aponiã
01	Caladinho
01	Nova Floresta
01	Lagoa

Tabela 01: Localização das organizações de *fitness* (ver APÊNDICE A)

Fonte: Adaptado pelo autor do Google Maps

Quanto aos profissionais, foram incluídos na amostra somente os professores formados e estagiários que fazem o curso de Educação Física, excluindo-se os profissionais “provisionados” pelo sistema CONFEF/CREF. Assim sendo, o universo deste estudo foi composto de 72 (setenta e dois) colaboradores do qual se extraiu aleatoriamente 54 indivíduos, os quais recebem sob forma salarial hora/aula, salário fixo ou ambas as formas.

Entre os cinquenta e quatro colaboradores envolvidos na pesquisa, 25 são do gênero feminino, com idade média de 28,5 anos, e 29 do gênero masculino com idade média de 29,5 anos. Com relação a anos de experiência encontrados na amostra dos cinquenta e quatro colaboradores obteve-se uma média de 5,5 anos, mas a discrepância é muito grande de experiência para se trabalhar com média, pois foram encontrados desde colaboradores com apenas 01 (um) ano de experiência e outros com mais de 18(dezoito) anos de experiência.

Sobre a formação dos colaboradores, a amostra foi composta de 12(doze) estagiários, destes 07 (sete) do gênero feminino e 05 (cinco) do gênero masculino, e 42 (quarenta e dois) professores formados, destes 18 (dezoito) do gênero feminino e 24 (vinte e quatro) do gênero masculino, como demonstrado no gráfico 01.

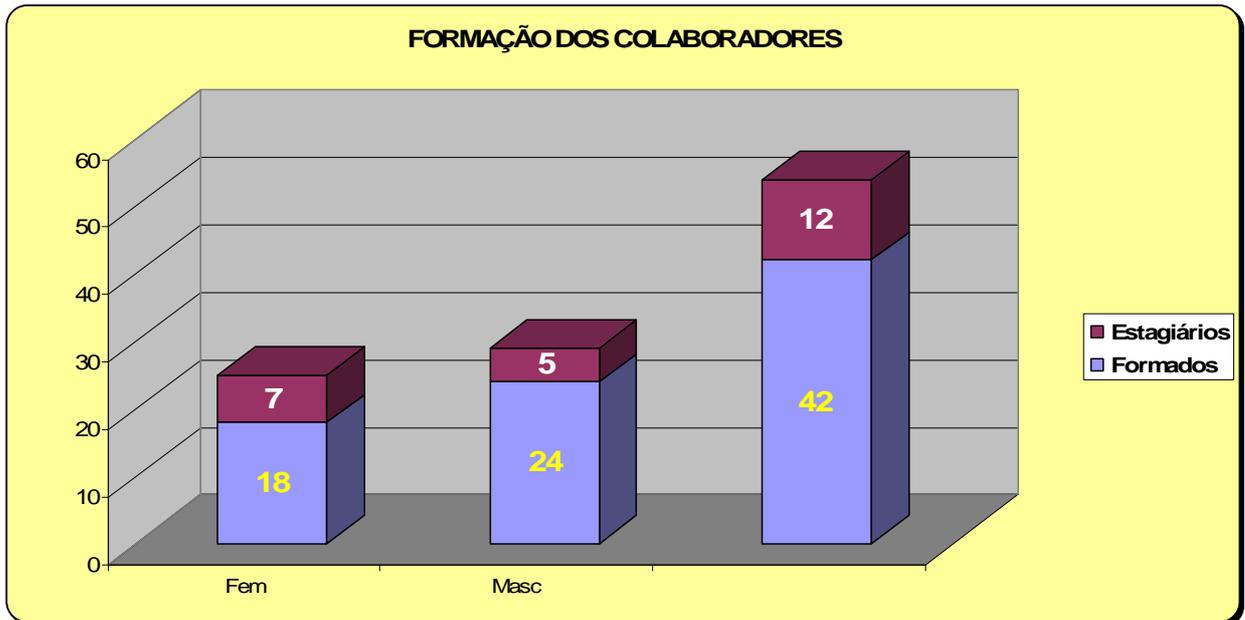


GRÁFICO 01: Formação dos colaboradores

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

O GRÁFICO 02, demonstra que quarenta e dois colaboradores, que equivale a 78%, são profissionais formados em Educação física e apenas doze colaboradores, que equivale a 22%, são estagiários de Educação física.

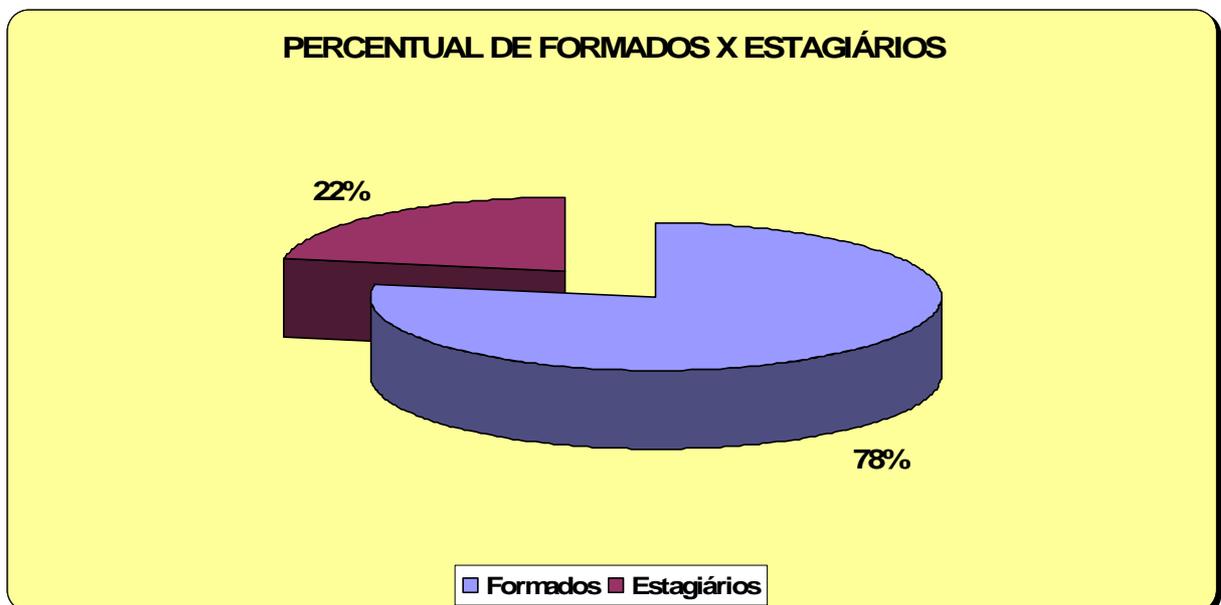


GRÁFICO 02: Percentual de colaboradores formados X estagiários

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

A maioria dos colaboradores respondentes à pesquisa, cerca de quarenta e dois, possui experiência de trabalho entre 01 (um) e 08 (oito) anos. Como podemos

ver no GRÁFICO 03, doze colaboradores possuem experiência de três anos, oito colaboradores possuem experiência de dois anos, sete colaboradores possuem experiência de seis anos, seis colaboradores possuem experiência de quatro anos, cinco colaboradores possuem experiência de um ano, quatro colaboradores possuem experiência de cinco anos, e três colaboradores possuem experiência de oito anos. Os demais nove colaboradores possuem entre nove e vinte anos de experiência.

Conforme demonstrado no GRAFICO 03, apenas treze colaboradores possuem até dois anos de experiência e quarenta e um colaboradores possuem de três a vinte anos de experiência. Cruzando esta última informação com a informação apresentada no GRÁFICO 02, que demonstra que setenta e oito por cento dos colaboradores são formados em educação física, pode-se afirmar então que a maioria dos colaboradores pesquisados são formados em educação física e tem experiência acima de três anos.



GRÁFICO 03: Quantidade de colaboradores X anos de experiência

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

A pesquisa bibliográfica permitiu a escolha do instrumento de pesquisa a ser adotado e após a seleção da amostra foi aplicado na mesma o Questionário de Motivação para o Trabalho (QMT), ver anexo B, editado pela empresa Cincel LTDA, que se trata de uma organização localizada em Medellín, na Colômbia, e presta serviços à comunidade empresarial sendo especializada em diagnóstico e solução

de problemas dos colaboradores das mesmas. A Cincel, constituída desde 1984, possui em seu quadro profissionais de alta qualificação acadêmica, Phds, mestres e especialistas, muito experientes nos campos da Psicologia Industrial e Organizacional, da Administração e dos Métodos quantitativos. Possui acordos com o apoio científico e profissional de nível doutorado de psicólogos na Colômbia, Porto Rico, Venezuela e em Cuba.

Toro (1992) afirma que em diversos momentos dentro das organizações há uma grande confusão e concepções distorcidas ou idéias falsas sobre o fenômeno motivacional. Assim, o QMT vem representar uma resposta a essas inquietações, pois mostra o desenvolvimento histórico da teoria motivacional e propõe um projeto de síntese conceitual. Apresenta um conjunto de dados e evidências recolhidos ao longo de vários anos de trabalho, análises estatísticas sistemáticas e revisões de seu conteúdo. O QMT, retrata percepções, juízos e expressões próprias da cultura do trabalhador dos países latino americanos em desenvolvimento. Superando assim, qualquer outro instrumento equivalente estruturado em um meio industrializado e desenvolvido. O QMT vem sendo utilizado por psicólogos e pesquisadores na maioria dos países latino americanos.

En la actualidad se están adelantando trabajos de investigación en Puerto Rico, Venezuela y Brasil con el CMT y se encuentra en uso por parte de psicólogos de selección y evaluación en la mayoría de los países latinoamericanos. (TORO, 1992, p. 5)

O QMT idealizado por Fernando Toro (1982), em sua aplicabilidade pode ser realizado de forma individual ou coletiva, tendo sua duração prevista para um tempo que pode variar de 20 a 35 minutos. O mesmo é aplicável à adolescentes e adultos com um nível mínimo de quatro anos de formação acadêmica ou escola secundária. É aplicado manualmente com o emprego das tabelas de classificação, própria para a tabulação e sistematização dos dados. TOURINHO (2001b), explica que o QMT tem como base a revisão bibliográfica das principais concepções e elaborações conhecidas da motivação para o trabalho. Sendo utilizadas teorias e modelos motivacionais desenvolvidos desde a década de 40 até a atualidade.

Este instrumento em seu conteúdo e em sua versão em português (tradução da 1ª e 2ª edições em espanhol; © Copyright 1991 e 1.992. Cincel Ltda.) já foi testado no Brasil em algumas regiões, merecendo destaque os trabalhos de

pesquisadores como MATOS (1991) de Minas Gerais, *Motivação para o Trabalho e Stress em Grupos de Professoras; na Região Norte do Brasil*, LEITE (2001), *Efeitos do Perfil Motivacional sobre o Desempenho no Trabalho de Equipes de Prestação de Serviços de Saúde da Cidade De Porto Velho – RO – Brasil*, e TOURINHO (2001 a e b), *Informe Investigativo del Pilotagen en la Universidad Tecnológica da Amazônia – UTAM e Estúdio de los Determinantes de La Eficácia Directiva em Estructuras Departamentales de La Universidad Federal de Rondônia / UNIR* – segundo objetivo referente a relação das possíveis diferenças de significação do perfil motivacional de professores dos departamentos acadêmicos da UNIR.

O QMT é um instrumento que mede 15 fatores motivacionais divididos em 03 dimensões:

a) Condições Motivacionais Internas (CMI): é representado por 5 variáveis internas, que, em conjunto, descrevem condições pessoais internas de caráter cognitivo e afetivo, permitindo ao indivíduo derivar sentimentos de agrado ou desagrado de sua experiência com pessoas ou com eventos externos específicos. As variáveis internas são:

<u>Realização</u> (Logro)	Se manifesta através do comportamento caracterizado pela intenção de fazer algo excepcional, alcançar excelência, levar vantagens sobre outros.
<u>Poder</u> (Pod)	Expressado por ações e intenções orientadas a adquirir ou exercer domínio, controle e influência sobre pessoas ou grupos.
<u>Afiliação</u> (Afi)	Expressada por ações dirigidas a obter ou conservar relações interpessoais acaloradas.
<u>Auto-realização</u> (A-R)	Manifestada por ações que buscam aperfeiçoamento e utilização no trabalho de habilidades e conhecimentos pessoais.
<u>Reconhecimento</u> (Rec)	Manifestado em atividades orientadas a obter dos demais atenção, aceitação ou admiração pelo que a pessoa é, faz ou sabe.

Quadro 02: Definições das variáveis das condições motivacionais internas

Fonte: Toro, F. 1992.

b) Meios preferidos para obter retribuições desejadas no trabalho (MPR): Toro instrui que em todos os fenômenos psicológicos se observam grandes diferenças individuais tanto nas condições motivacionais internas como nas

condições motivacionais externas e que por razão de tais diferenças individuais as pessoas podem diferir em quanto aos meios que preferem empregar para obter retribuições desejadas no trabalho. Desta maneira este fator operacionaliza 5 variáveis que refletem uma amostra de condutas instrumentais para a obtenção de benefícios desejados no trabalho, porém não esgotam todas as possibilidades. Sendo, representado por 5 variáveis:

<u>Dedicação a Tarefa (D-T)</u>	Expressado por comportamentos ocupacionais orientados a dedicação do tempo, esforço e iniciativa ao trabalho. Preocupação por mostrar no trabalho responsabilidade e qualidade.
<u>Aceitação da Autoridade (A-A)</u>	Inclui modos de comportamento que expressam reconhecimento e aceitação tanto das pessoas com autoridade na empresa, como das decisões e atuações de tais pessoas.
<u>Aceitação de Normas e Valores (ANV)</u>	Inclui comportamentos que refletem aceitação e fixação na prática de crenças, valores e normas relevantes para o funcionamento e a permanência na organização.
<u>Requisição (Req)</u>	Modos de comportamento que buscam alcançar as retribuições desejadas influenciando diretamente a quem pode concedê-las, mediante solicitação direta, confrontação ou persuasão.
<u>Expectativa (Exp)</u>	Modos de comportamento que mostra uma atitude de espera ou de confiança nas decisões e disposições dos comandos, nas determinações da autoridade formal.

Quadro 03: Definições das variáveis dos meios preferidos para obter retribuições desejadas no trabalho

Fonte: Toro, F. 1992.

c) Condições Motivacionais Externas (CME): é representado por 5 variáveis. Estas variáveis buscam estudar o valor que uma pessoa atribui a vários tipos de retribuições pelo desempenho que uma organização pode oferecer. Tendo o caráter de fatores que suscitam o interesse pelo trabalho reforçam ou incentivam modos de comportamentos dirigidos para obtê-los. Esta dimensão compreende uma categoria de variáveis constituídas por eventos externos e outra por pessoas ou agentes, sendo:

<u>Supervisão</u> (Sup)	Comportamentos de consideração, reconhecimento e retroinformação por parte dos representantes da autoridade organizacional.
<u>Grupo de Trabalho</u> (G-T)	Possibilidade no trabalho de contato pessoal com outros, de participação em atividades coletivas.
<u>Conteúdo do Trabalho</u> (C-T)	Variedade, autonomia e retroinformação que provém do cargo ou da tarefa.
<u>Salário (Sal)</u>	Retribuição em dinheiro ou espécie, associada ao desempenho de uma função.
<u>Promoção</u> (Pro)	Possibilidade de mobilidade ascendente na organização.

Quadro 04: Definições das variáveis das condições motivacionais externas

Fonte: Toro, F. 1992.

O instrumento foi prétestado mediante aplicação a 04 colaboradores de quatro organizações de *fitness* diferentes, que estavam contempladas na amostra e não foram necessárias modificações para garantir a sua objetividade e pertinência.

4.3 Tratamento Estatístico

O Questionário de Motivação para o Trabalho (TORO, 1992) possui um programa de computador para a realização da classificação e tabulação dos dados coletados para a pesquisa. Com do programa de computador é possível, através da introdução dos dados na folha de resposta:

- obter as pontuações brutas;
- obter as pontuações estandar;
- elaborar o perfil motivacional;
- consignar no histórico do arquivo até 9.999 folhas de resposta com todas as suas informações;
- Imprimir os resultados;
- Introduzir modificações.

Graças a este programa de computador se elimina o processo de classificação com as três chaves e o trabalho de consultar as tabelas de conversão para a elaboração do perfil motivacional. Esta tarefa manual toma cerca de 15 minutos para cada folha de resposta. Com o programa de computador o processo todo leva cerca de 5 minutos.

O processo de classificação sem o programa de computador é realizado através de três Chaves de Qualificação (ANEXO E), cada uma das quais recorre a dados de cinco fatores. O procedimento consiste em colocar cada alternativa na folha de resposta (ANEXO B, p. 90), somar os valores que aparece em cada uma das variáveis e anotá-las na coluna da direita da folha de respostas. Para se elaborar o perfil se converte a Pontuação Bruta (PB) em Pontuação Estandar (PT), consultando a tabela correspondente.

O tratamento estatístico, sem o programa de computador, foi realizado através do *MICROSOFT EXCEL* (APÊNDICE C), de acordo com o proposto no QMT, e para analisar o significado geral das várias faixas de pontuações, que podem ser obtidas com a aplicação da Escala proposta por Toro (1992), os resultados foram enquadrados da seguinte forma:

Pontuações entre 0 e 20	mostram um interesse ou valorização excepcionalmente baixas por comparação com os outros quatro fatores da mesma dimensão. Pode assumir que existe uma baixíssima probabilidade de ativação do comportamento na área descrita pelo fator.
Pontuações entre 21 e 40	mostra uma valorização ou interesse relativamente baixo com uma probabilidade limitada de que se ativem comportamentos como os obtidos no fator.
Pontuações entre 41 e 60	Mostram um interesse, valorização ou tendência a uma média reação, ou seja normal ou comum a maioria da população para a qual se elaborou a escala.
Pontuações entre 61 e 80	esta faixa de pontuação descreve uma valorização ou interesse relativamente altos com uma probabilidade alta de que em um momento dado se ativem modos de comportamentos incluídos no fator.

Pontuações entre 81 e 100	Descrevem uma valorização ou interesse excepcionalmente altos e sugerem por conseguinte a uma alta probabilidade de ocorrência de algum dos comportamentos descritos pelo fator.
----------------------------------	--

QUADRO 05: Significado geral da pontuação estandar do QMT

Fonte: Adaptado de Toro, F. 1992.

4.4 Limitações do Método

Toro (1992) instrui que em todos os fenômenos psicológicos se observam grandes diferenças individuais tanto nas condições motivacionais internas como nas condições motivacionais externas e que por razão de tais diferenças individuais as pessoas podem diferir em quanto aos meios que preferem empregar para obter retribuições desejadas no trabalho (MPR). Desta maneira, este último fator operacionaliza 5 variáveis que refletem uma amostra de condutas instrumentais para a obtenção de benefícios desejados no trabalho, porém não esgotam todas as possibilidades.

4.5 A Dinâmica do Processo de Pesquisa

Mediante requerimento junto ao CREF 08, Regional Rondônia, foram solicitados os nomes, endereços e telefones das organizações de *fitness* devidamente credenciadas no sistema CONFEF/CREF. Tal solicitação foi atendida com uma certa demora, e quando atendida foi repassada uma listagem defasada, constando em sua maioria das pessoas jurídicas, não o nome fantasia, algumas empresas sem endereço ou telefone. Posteriormente, com um pouco mais de insistência e paciência junto a outros membros da coordenadoria do CREF Rondônia, conseguiu-se listagem representativa utilizada nesta pesquisa.

Além da utilização do relatório enviado por meio eletrônico pela coordenadoria Rondônia do CREF 08, foi necessária uma pesquisa para atualização dos dados das empresas envolvidas na mesma.

A identificação dos colaboradores e o levantamento da quantidade dos mesmos nas organizações participantes da pesquisa foi feita manualmente pelo

pesquisador junto aos administradores das empresas, que receberam de muito bom grado a pesquisa em suas organizações.

Reunidas essas informações, foi realizado um préteste, que constou da aplicação a quatro (04) colaboradores de quatro organizações de *fitness* diferentes, que estavam contempladas na amostra. Os respondentes do préteste não tiveram maiores dificuldades em responder o instrumento de pesquisa que estava sendo testado, o QMT. A única dificuldade registrada por dois dos respondentes do préteste foi discernir, na folha de resposta, a diferença entre cargo e ocupação, onde deveriam ser registrados se eram formados ou estagiários e se atuavam na musculação ou ginástica. Desta feita, não foram necessárias modificações para garantir a sua objetividade e pertinência.

O processo de coleta de dados da pesquisa, propriamente dito, iniciou-se mediante a aplicação dos questionários aos colaboradores das treze organizações participantes da pesquisa. Foram dedicadas, aproximadamente, trinta (30) horas semanais para o trabalho de campo. Foi feito um contato inicial com cada colaborador para agendar um encontro para a aplicação do questionário. Este agendamento gerou uma séria dificuldade para a aplicação do QMT, pois, a maior parte dos colaboradores trabalhava em mais de um emprego e sua permanência nas empresas de *fitness* se restringe, em sua maior parte, aos horários de trabalho. Alguns trabalhavam na prefeitura ou estado, e complementam suas rendas atuando no mercado de *fitness*. Aqueles que trabalham somente com *fitness* complementam sua renda através da prestação de serviços de *Personal Trainer*.

A média de tempo para a aplicação de cada questionário foi de aproximadamente trinta (30) minutos, como proposto por Toro (1992). Apenas cinco (05) dos colaboradores pesquisados se disponibilizaram a responder ao questionário já no primeiro contato. Com os demais sujeitos da amostra a aplicação do QMT só foi possível através de várias visitas às empresas nos mais diversos horários, seja de madrugada, de manhã, pela tarde ou à noite, devido ao horário de funcionamento das empresas. Implicando assim, em uma grande demanda de tempo para a conclusão do processo de coleta de dados.

O universo constava de setenta e dois (72) colaboradores. Todos foram estimulados a responder os questionários através de visitas, mensagens eletrônicas e contatos telefônicos. Entretanto, cinquenta e quatro (54) responderam o QMT e dezoito (18) não responderam. Dos que não responderam as desculpas mais

frequêntes foram falta de tempo, esquecimento do horário combinado ou que levou para casa e havia esquecido.

A sistematização e análise dos dados, foi construída tendo por base o referencial teórico selecionado para fundamentar a pesquisa. A coleta de dados foi obtida, organizada e processada utilizando-se as técnicas e métodos estatísticos descritos por Toro (1992) destacando-se a relação entre as variáveis estudadas. A análise dos dados envolveu recursos gráficos e estatísticos, incluindo também as observações feitas durante a coleta de dados, estabelecendo a partir daí, um diálogo com os pressupostos teóricos que ofereceram suporte ao estudo.

Para a realização da pesquisa presumiu-se que:

- a) O perfil motivacional para o trabalho seja dado pela relação entre CMI – MPR – CME;
- b) As organizações de *fitness* que atuam no mercado situado no município de Porto Velho possuam uma estrutura organizacional mínima que apresente um corpo de colaboradores atuando de forma contínua, não importando a mudança de empresa desde que se tenha continuado no mercado de *fitness*;
- c) Se possa controlar as possíveis variáveis intervenientes como antiguidade atuando no mercado de *fitness*, idade, sexo (masculino e feminino), educação (formado em educação física: graduação, especialização, pós-graduação) e experiência de trabalho;
- d) A validade da ferramenta no segmento dos colaboradores de *fitness*, uma vez que o questionário para medir os fatores motivacionais para o trabalho já foi pré-testado por 3 professores da Unir em estudos realizados nas áreas de psicologia (associado a níveis de stress) hospitalar (motivação para o trabalho em unidades de saúde) e educação superior (motivação para o trabalho em professores do ensino superior), onde ficou demonstrado tal validade (através de análise fatorial) da sua versão em português. O que dispensaria pré-testes qualificados referentes ao instrumental a ser utilizado na pesquisa.

Os pressupostos conceituais subjacentes à execução do estudo foram:

- a) A motivação para o trabalho assume características distintas em diferentes grupos ou categorias profissionais;

- b) A formação profissional, as condições de trabalho e as condições motivacionais internas de cada indivíduo atuam de forma inter-relacionadas como elementos que definem o perfil motivacional para o trabalho;
- c) Os profissionais que atuam no mercado de *fitness* possuem um perfil motivacional para o trabalho que caracteriza uma espécie de padrão para os profissionais que atuam nesta área.
- d) O perfil motivacional para o trabalho como resultado está circunscrito a uma categoria profissional investigada em um determinado tempo e espaço.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das informações coletadas durante a pesquisa para a elaboração da dissertação teve como intuito identificar, segundo o Questionário de Motivação para o Trabalho de Fernando Toro (1992), dentre quinze variáveis, as mais importantes para o perfil motivacional dos colaboradores do mercado de *fitness* de Porto Velho e analisar as informações encontradas. Foram entrevistados 54 colaboradores em 13 academias de ginástica de um total de 72 colaboradores, distribuídos mediante amostra aleatória. Os dados coletados foram analisados segundo duas Escalas Estandar apresentadas por Toro (1992). A principal análise foi realizada utilizando-se a Escala para trabalhadores em geral e em sequência foi realizada a uma análise através da Escala Estandar para homens e mulheres em geral, buscando diferenças entre os gêneros.

A média das Condições Motivacionais Internas (CMI) de todos os colaboradores são apresentadas no GRÁFICO 04. A variável que mais se destacou foi o do Reconhecimento (REC) que obteve média de sessenta e três (63,3) pontos, que na escala de pontuação proposta por Toro (1992) se enquadra entre 61 e 80 pontos. Isso significa que os colaboradores das empresas de *fitness* de Porto Velho demonstram uma valorização ou interesse relativamente altos com uma probabilidade alta de que em um dado momento se ativem modos de comportamentos que busquem obter dos demais colaboradores e chefes atenção, aceitação ou admiração pelo que a pessoa é, faz ou sabe. Os outros fatores, das Condições Motivacionais Internas, que são, realização (LOG), poder (POD), afiliação (AFI) e autorealização (A-R) alcançaram a pontuação média de 47,8, 55,2, 57,2 e 43, respectivamente. Todos estes se enquadraram entre 41 e 60 pontos, demonstrando assim, um interesse, valorização ou tendência normais de motivação para trabalho.

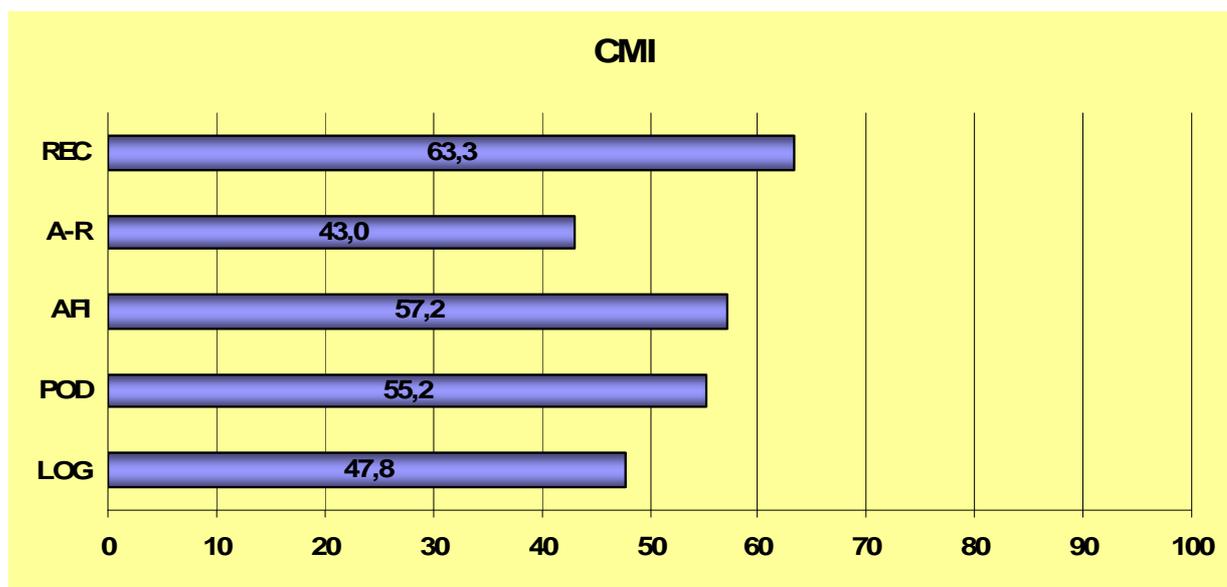


Gráfico 04: Média das Condições Motivacionais Internas para trabalhadores em geral

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Krug (2008), realizou uma pesquisa com 24 professores de 10 academias de musculação, localizadas na região central da cidade de Criciúma / SC, e relatou que 37,50% dos professores buscam realização profissional, e com relação aos motivos da insatisfação profissional, 29,17% respondeu ser a falta de reconhecimento profissional e para 33,33% dos sujeitos entrevistados a desvalorização profissional é outro motivo que leva a desistência da área de atuação.

Araújo (2008), em uma pesquisa realizada com 15 colaboradores, de ambos os sexos, de uma academia de ginástica em Goiânia, sobre o processo de afiliação, afirma, em sua pesquisa, que os colaboradores ativam modos de comportamentos que busquem manter fortes relações interpessoais, tanto na busca do relacionamento saudável com seus pares, quanto na busca do relacionamento de proximidade com outras hierarquias da organização e com clientes; traduzido para uma necessidade de estabelecer vivências de equidade social. Este afirma ainda, que, quando o trabalho é reconhecido, isto adquire um sentido especial para os trabalhadores e contribui para a construção da identidade dos trabalhadores, sendo esta identificação responsável pela manutenção de sua saúde mental. E finaliza enfatizando que o reconhecimento mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho

A média dos Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho (MPR) de todos os colaboradores é apresentada no GRÁFICO 05. A variável que mais se destacou foi a da Aceitação de Normas e Valores (ANV) que obteve média de cinquenta e sete (57,7) pontos, que na escala de pontuação proposta por Toro (1992) se enquadra entre 41 e 60 pontos. Isso significa que os colaboradores das empresas de *fitness* de Porto Velho demonstram um interesse, valorização ou tendência normais de motivação para trabalho, com uma probabilidade média de que em um dado momento se ativem modos de comportamentos que refletem aceitação e fixação na prática de crenças, valores e normas relevantes para o funcionamento e a permanência na empresa. Os outros fatores que são Dedicção à Tarefa (DT), Aceitação da Autoridade (AA), Requisição (REQ) e Expectativa (EXP) alcançaram a pontuação 53,2, 49,2, 54,4 e 52,6, respectivamente. Todos estes, também se enquadraram entre 41 e 60 pontos, demonstrando assim, um interesse, valorização ou tendência normais de motivação para trabalho.

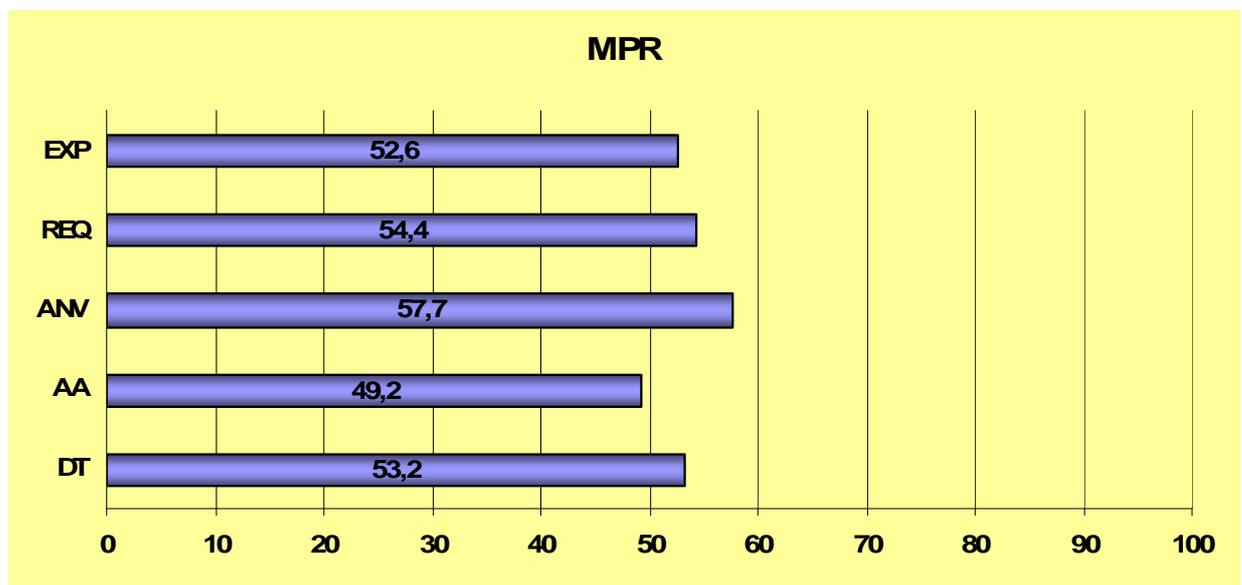


Gráfico 05: Média dos meios preferidos para obter retribuições desejadas no trabalho para trabalhadores em geral

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Araújo (2008), explora que diante da adesão dos trabalhadores aos valores da organização, os trabalhadores identificam-se e se adaptam com maior facilidade às normas por ela estabelecidas. Essa identificação com os valores da organização cumpre papel importante para reafirmar as instâncias de poder. Comenta também,

que ficou evidente em sua pesquisa uma forte presença ideológica da organização no discurso de alguns colaboradores, ao ponto de defenderem a rigidez do sistema de controle e, além de aceitar a forma de controle exercido, a percebem como necessária e ideal.

A média das Condições Motivacionais Externas (CME) de todos os colaboradores são apresentadas no GRÁFICO 06. A variável que mais se destacou foi a do Salário (SAL) que obteve média de sessenta e três vírgula seis (63,6) pontos, que na escala de pontuação proposta por Toro (1992) se enquadra entre 61 e 80 pontos. Isso significa que os colaboradores das empresas de *fitness* de Porto Velho demonstram uma valorização ou interesse relativamente altos com uma probabilidade alta de que em um dado momento se ativem modos de comportamentos que busquem retribuição em dinheiro ou espécie, associada ao desempenho de um cargo ou função. Os outros fatores que são, Supervisão (SUP), Grupo de Trabalho (GT), Conteúdo do Trabalho (CT) e Promoção (PRO) alcançaram a pontuação 51,7, 58, 42,7 e 48, respectivamente. Todos estes se enquadraram entre 41 e 60 pontos, demonstrando assim, um interesse, valorização ou tendência normais de motivação para trabalho para estas variáveis.

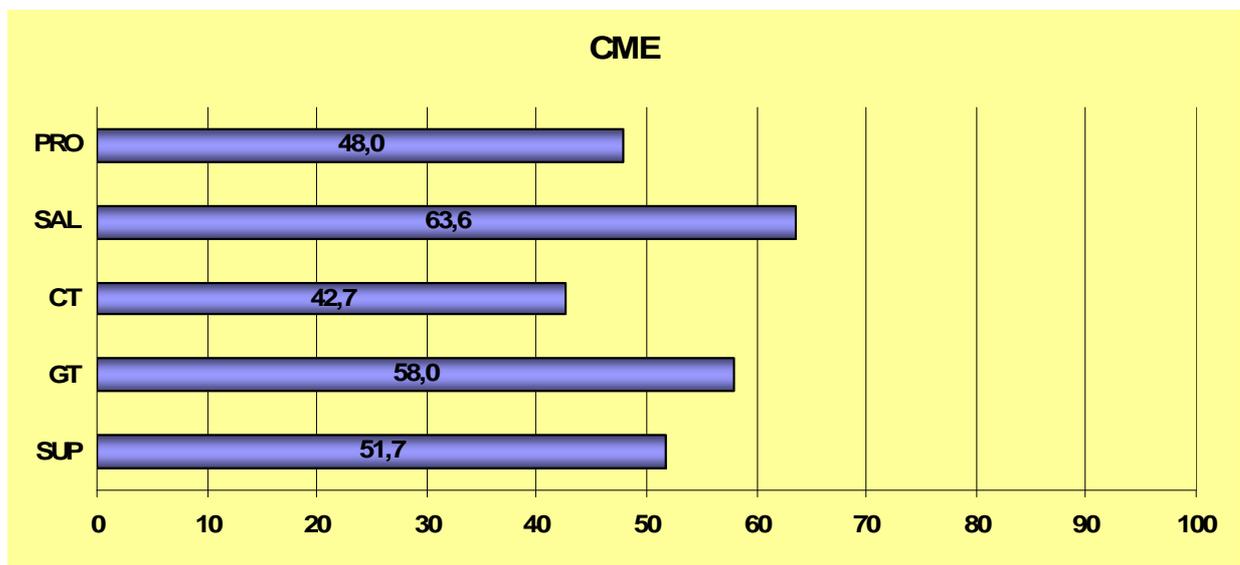


Gráfico 06: Média das condições motivacionais externas para trabalhadores em geral

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Segundo Krug (2008), 55,56% relatam que a baixa remuneração é um dos motivos que os profissionais levam a desistir da área de atuação. Verificou-se que

20,83% dos sujeitos entrevistados colocaram que o salário baixo é um motivo que levam os profissionais de educação física a ficarem insatisfeitos. Silva (2009), pesquisou 69 professores de Educação Física da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande – MS, de ambos os sexos, onde determinou que a insatisfação com a remuneração obtida no emprego pode estar fazendo com que parte dos professores (37,7%) busque meios de aumentar sua renda através de outras atividades (pluriemprego). Destes, 61,53% complementavam o rendimento com atividades relacionadas à área de formação, trabalhando com aulas de musculação, hidroginástica, lutas, iniciação esportiva, preparação física e ginástica para terceira idade, e 38,46% com atividades não relacionadas à área de formação, como administração rural, reciclagem, vendedor, artesão, instrutor de informática, músico, telefonista e autônomo.

Antunes (2003), em uma pesquisa realizada na grande São Paulo com 130 colaboradores de organizações de *fitness*, também abordou a questão salarial. Os níveis considerados foram satisfeito, pouco satisfeito e nada satisfeito. A maior parte dos colaboradores 56,92%, estava pouco satisfeita com o salário, 20% estavam nada satisfeitos, e apenas 20% estavam satisfeitos, ainda houve uma pequena porcentagem que não respondeu (3,08%). Em suma ele considerou que, 76,92% dos colaboradores estavam pouco ou nada satisfeitos com o salário.

Araújo (2008), observou ainda um grande investimento de energia psíquica na ascensão de cargo, que constitui um mecanismo de identificação utilizado pelos trabalhadores. Em sua percepção, o crescimento no trabalho deve estar vinculado à ascensão de cargo, que faz parte da visão da organização e, dessa maneira, consegue o reconhecimento de seu trabalho.

Os gráficos apresentados através dos gráficos 04, 05 e 06 sugerem o perfil motivacional do colaboradores das organizações de *fitness* de Porto Velho, segundo a Escala Estandar para Trabalhadores em Geral do QMT de Fernando Toro (1992). A motivação para o trabalho do profissional de *fitness* é caracterizado pela busca de reconhecimento, que é manifestado em atividades orientadas a obter dos demais atenção, aceitação ou admiração pelo que a pessoa é, faz ou sabe, pela aceitação de normas e valores, que inclui comportamentos que refletem aceitação e fixação na prática de crenças, valores e normas relevantes para o funcionamento e a permanência na organização, e pela busca de bons salários, retribuição em dinheiro ou espécie, associada ao desempenho de suas funções na organização.

Segundo, ainda, a Escala Estandar para Trabalhadores em Geral (TORO, 1992), os dados coletados, foram analisados dividindo o grupo em profissionais formados em Educação física, que totalizaram quarenta e dois colaboradores, equivalente a 78%, e doze estagiários de Educação física, que equivale a 22%.

O GRÁFICO 07, demonstra a média das condições motivacionais internas (CMI) dos colaboradores formados e estagiários. Onde, a variável que se destacou para os colaboradores formados foi o reconhecimento (REC) com 64,2 pontos, e para os colaboradores estagiários foram o reconhecimento (REC) e o poder (POD), ambos com 60,1 pontos. Sendo o reconhecimento uma variável importante, Isso demonstra que tanto os colaboradores formados quanto estagiários das empresas de *fitness* de Porto Velho apresentam uma valorização ou interesse relativamente altos com uma probabilidade alta de que em um dado momento se ativem modos de comportamentos que busquem obter dos demais colaboradores e chefes atenção, aceitação ou admiração pelo que a pessoa é, faz ou sabe. Para os colaboradores estagiários, também se destacou a variável Poder, que é expressa por ações e intenções orientadas a adquirir ou exercer domínio, controle e influência sobre pessoas ou grupos.

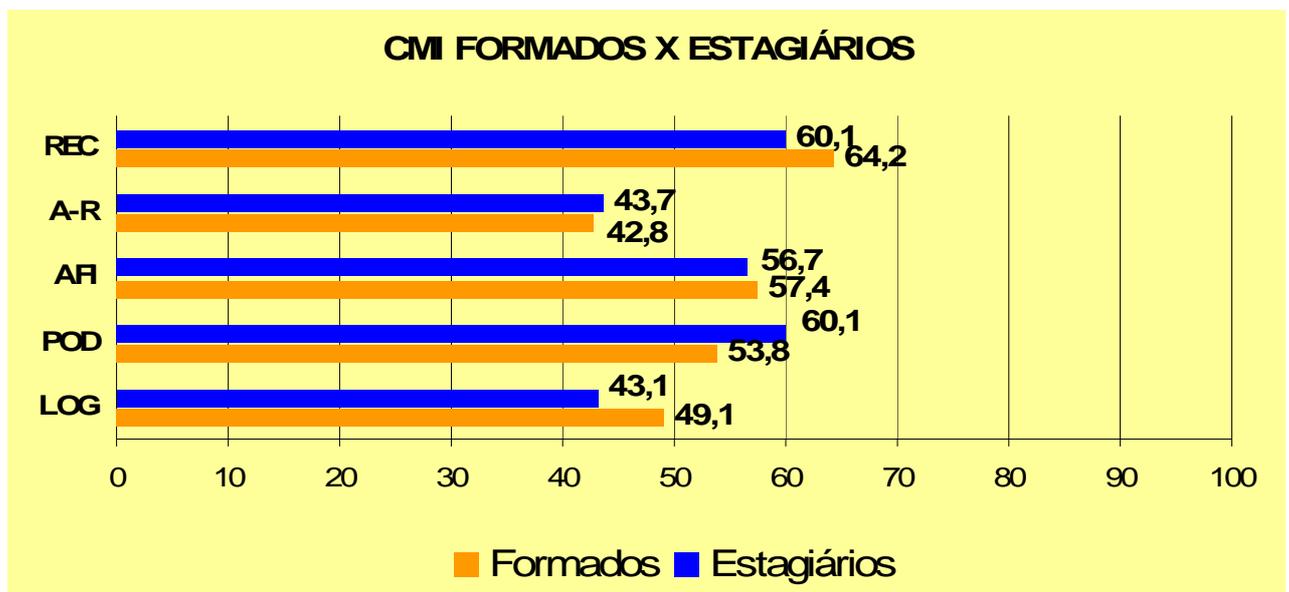


Gráfico 07: Média das condições motivacionais internas para trabalhadores em geral formados e estagiários

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

O GRÁFICO 08, demonstra a média dos Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho (MPR) dos colaboradores formados e

estagiários. Onde, a variável que se destacou para ambas as categorias foi a aceitação de normas e valores. Esta variável demonstra uma tendência normal de motivação para trabalho, com uma probabilidade média de que em um dado momento se ativem modos de comportamentos que refletem aceitação e fixação na prática de crenças, valores e normas relevantes para o funcionamento e a permanência na empresa.

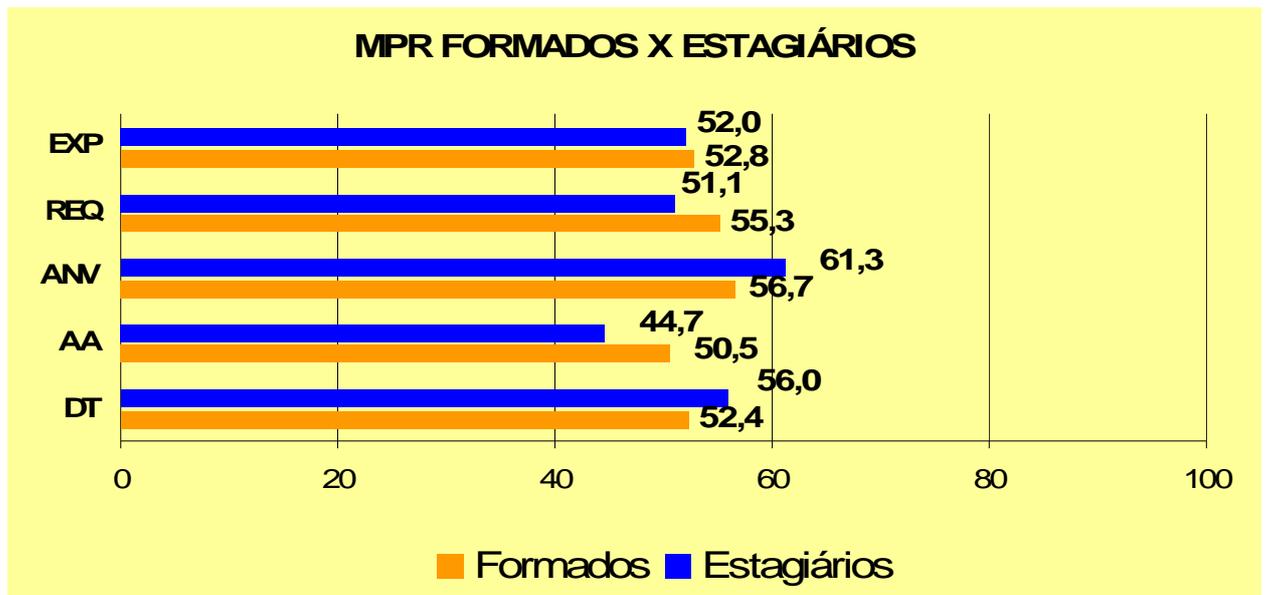


Gráfico 08: Média dos meios preferidos para obter retribuições desejadas no trabalho trabalhadores em geral formados e estagiários

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

O GRÁFICO 09, demonstra a média das condições motivacionais externas (CME) dos colaboradores formados e estagiários. Nesta dimensão, encontramos uma diferença expressiva entre formados e estagiários. A variável mais importante para os colaboradores formados foi o salário (SAL) com 64,7 pontos, onde tais colaboradores ativam comportamentos que buscam retribuição em dinheiro ou espécie, associada ao desempenho de um cargo ou função.

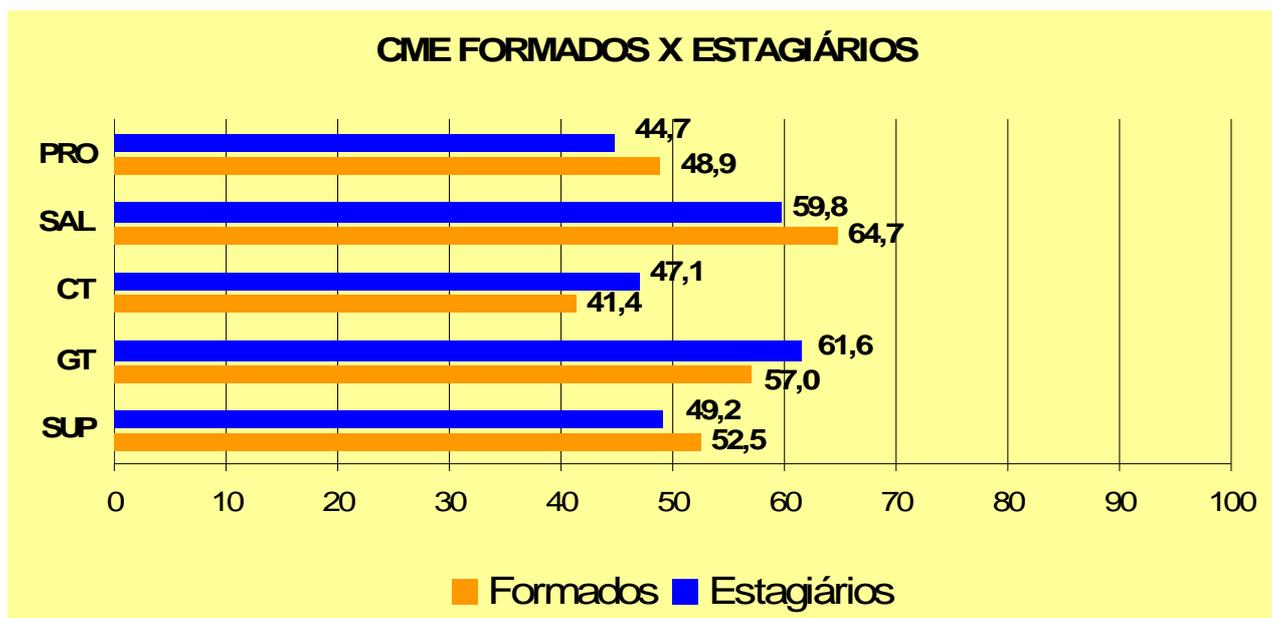


Gráfico 09: Média das condições motivacionais externas para trabalhadores em geral formados e estagiários

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Para os colaboradores estagiários se destacou a variável grupo de trabalho (GT) com a pontuação de 61,6. Onde, estes colaboradores valorizam a possibilidade no trabalho de contato pessoal com outros, de participação em atividades coletivas.

Ambas as variáveis, salário para os formados e grupo de trabalho para os estagiários, se encontram na faixa de pontuação que descreve uma valorização ou interesse relativamente altos com uma probabilidade alta de que em um dado momento se ativem modos de comportamentos incluídos na variável.

Araújo (2008), versa que os colegas de trabalho são vistos como apoio, auxiliar, fonte de conforto, sendo relevante o bom relacionamento no local de trabalho. Muitas vezes, um bom relacionamento com o grupo de trabalho surge com o intuito de manter a estabilidade no emprego, no ambiente, impulsionando as pessoas a buscar promover maior abertura no relacionamento com o intuito de evitar os conflitos ou de superá-los.

Através dos gráficos 07, 08 e 09 podemos perfazer o perfil motivacional do colaboradores formados e estagiários das organizações de *fitness* de Porto Velho, segundo a Escala Estandar para trabalhadores em geral do QMT de Fernando Toro (1992). Quanto às Condições Motivacionais Internas o reconhecimento é uma característica comum aos dois grupos, que é manifestado em atividades orientadas a obter dos demais atenção, aceitação ou admiração pelo que a pessoa é, faz ou

sabe. Mas no grupo dos estagiários também se destaca o Poder, que é expresso por ações e intenções orientadas a adquirir ou exercer domínio, controle e influência sobre pessoas ou grupos. Quanto aos Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho, não há diferença entre os grupos, e a característica predominante é a aceitação de normas e valores, que inclui comportamentos que refletem aceitação e fixação na prática de crenças, valores e normas relevantes para o funcionamento e a permanência na organização. Quanto às Condições Motivacionais Externas, no grupo dos formados a variável mais importante é salário, caracterizado pela busca de retribuição em dinheiro ou espécie, associada ao desempenho de suas funções na organização. E no grupo dos estagiários a variável mais importante é o grupo de trabalho, onde se valoriza a possibilidade no trabalho de contato pessoal com outros, de participação em atividades coletivas.

Os dados coletados também foram analisados segundo a Escala Estandar para homens e mulheres em geral (TORO, 1992), buscando diferenças entre os gêneros. Entre os cinquenta e quatro colaboradores envolvidos na pesquisa, 25 são do gênero feminino, com idade média de 28,5 anos, e 29 do gênero masculino com idade média de 29,5 anos.

O GRÁFICO 10, demonstra a média das Condições Motivacionais Internas (CMI) para homens e mulheres em geral. Em que, a variável que se destacou para ambos os gêneros foi o reconhecimento (REC) com 64,1 pontos para os homens, e 63,1 pontos para as mulheres. Estas pontuações demonstram que, tanto homens quanto mulheres, apresentam uma valorização ou interesse relativamente altos com uma probabilidade alta de que em um dado momento se ativem modos de comportamentos que busquem obter dos demais colaboradores e chefes atenção, aceitação ou admiração pelo que a pessoa é, faz ou sabe.

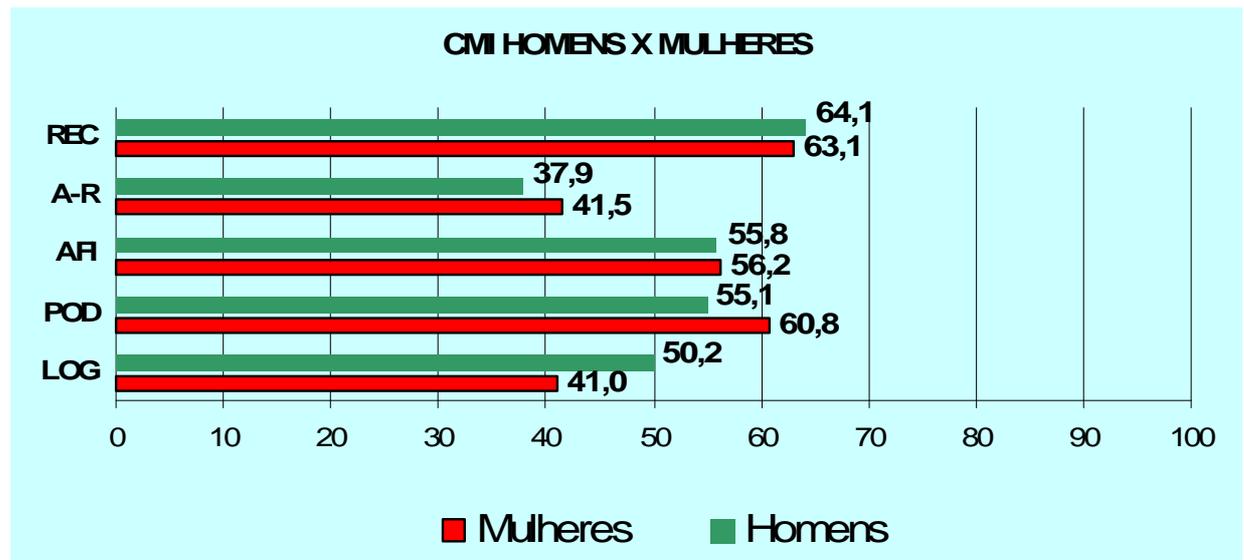


Gráfico 10: Média das Condições Motivacionais Internas para homens e mulheres em geral

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

O GRÁFICO 11, demonstra a média dos Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho (MPR) para homens e mulheres em geral. Onde, a variável que se destacou para os homens foi a requisição (REQ), com 58,7 pontos. Essa variável demonstra modos de comportamento que buscam alcançar as retribuições desejadas influenciando diretamente a quem pode concedê-las, mediante solicitação direta, confrontação ou persuasão. A variável que se destacou para as mulheres foi a aceitação de normas e valores (ANV), com a pontuação de 58,2. Esta variável apresenta comportamentos que refletem aceitação e fixação na prática de crenças, valores e normas relevantes para o funcionamento e a permanência na empresa. Ambas as pontuações, demonstram uma tendência normal de motivação para trabalho.

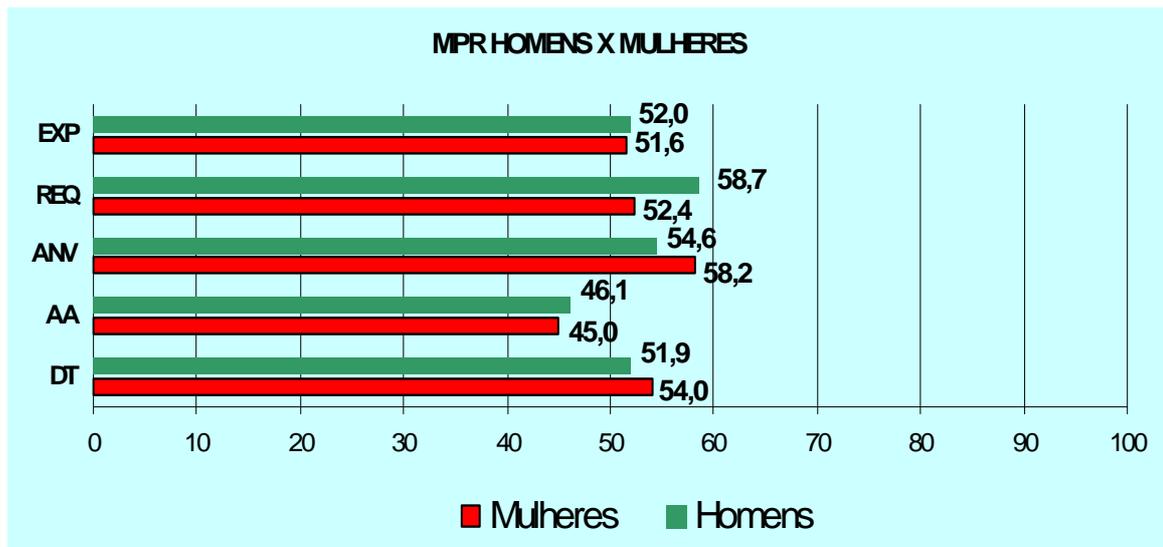


Gráfico 11: Média dos meios preferidos para obter retribuições desejadas no trabalho para homens e mulheres em geral

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

O GRÁFICO 12, demonstra a média das Condições Motivacionais Externas (CME) para homens e mulheres em geral. Para ambos os gêneros a variável mais importante foi o salário (SAL) com 68,3 pontos para os homens e 66,7 pontos para as mulheres. Assim, demonstrando uma valorização ou interesse relativamente altos com uma probabilidade alta de que se ativem modos de comportamentos que busquem retribuição em dinheiro ou espécie, associada ao desempenho de um cargo ou função.

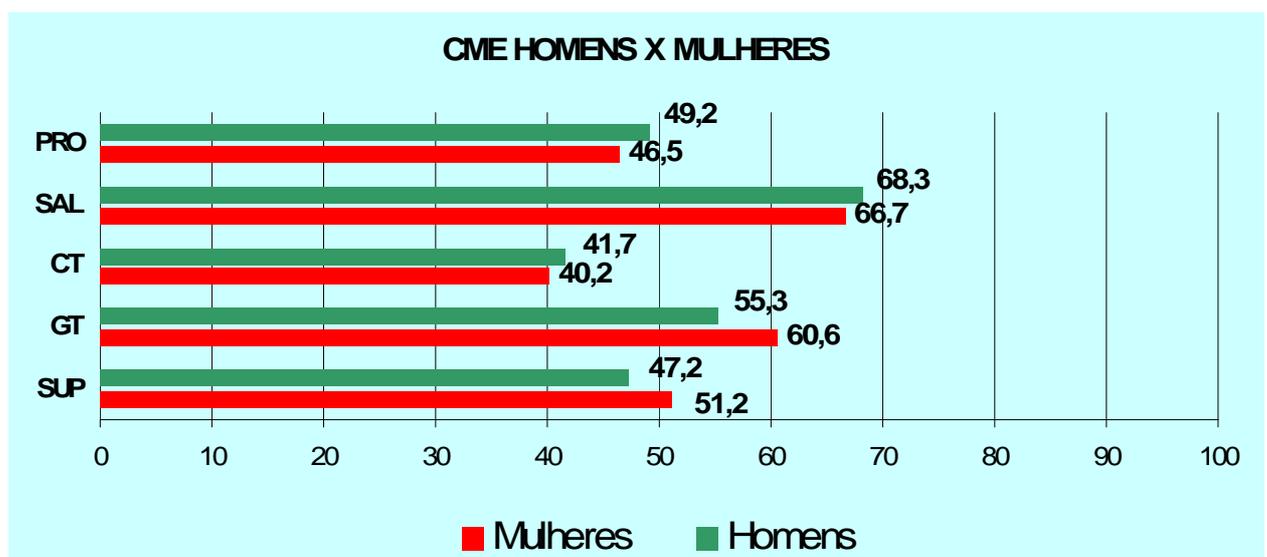


Gráfico 12: Média das Condições Motivacionais Externas para homens e mulheres em geral

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Quando comparados o resultados da escala para trabalhadores em geral com a escala para homens e mulheres percebe-se que para as Condições Motivacionais Internas e para as Condições Motivacionais Externas não existiu diferença relevante, pois as variáveis motivacionais que se destacam são o reconhecimento e o salário. Mas, nos Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho houve diferença. Pois, a variável mais importante para trabalhadores em geral e mulheres foi Aceitação de Normas e Valores, enquanto para os homens foi Requisição. Esta última indica que os homens buscam alcançar as retribuições desejadas influenciando diretamente a quem pode concedê-las, mediante solicitação direta, confrontação ou persuasão.

Frente aos resultados apresentados, torna-se interessante comparar com outros estudos realizados utilizando o QMT e os preceitos apresentados por Toro (1992).

Matos (1991), realizou um estudo que envolveu 119 professores das escolas públicas de Uberlândia, com idade média de 31 anos. O perfil motivacional geral apresentou-se assim: para as Condições Motivacionais Internas, a variável mais importante foi a Autorealização; para os Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho, a variável mais importante foi a Dedicção à Tarefa; e para as Condições Motivacionais Externas, a variável mais importante foi o Grupo de Trabalho.

Toro (1993), em um estudo com 165 gerentes de empresas públicas e privadas de Medellín – Colômbia, identificou o seguinte perfil motivacional: para as Condições Motivacionais Internas, a variável mais importante foi a Autorealização; para os Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho, a variável mais importante foi a Dedicção à Tarefa; e para as Condições Motivacionais Externas, a variável mais importante foi Conteúdo do Trabalho.

Alvarez (2000), realizou um estudo com gerentes de empresas públicas e privadas localizadas no Distrito Capital da Venezuela, a cidade de Caracas, onde foi identificado o perfil motivacional dos gerentes. Para as Condições Motivacionais Internas, a variável mais importante foi a Autorealização; para os Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho, a variável mais importante foi a Dedicção à Tarefa; e para as Condições Motivacionais Externas, a variável mais importante foi Conteúdo do Trabalho.

SILVA (2001), em um estudo com 124 trabalhadores de 17 grupos de enfermagem, sendo 15 do sexo masculino e 109 do sexo feminino; 23 enfermeiros, 73 auxiliares de enfermagem, e 28 técnicos de enfermagem, entre as faixas de 22 – 57 anos. Onde, o perfil dos trabalhadores de enfermagem ficou assim: para as Condições Motivacionais Internas (CMI), a variável mais importante foi a Afiliação; para os Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho (MPR), a variável mais importante foi a Dedicção a Tarefa; e para as Condições Motivacionais Externas (CME), a variável mais importante foi o Grupo de Trabalho.

Tourinho (2001b), realizou um estudo com 99 professores de ensino superior de 08 departamentos da Universidade Federal de Rondônia. Onde, o perfil motivacional dos mesmos se caracterizou assim: para as Condições Motivacionais Internas, a variável mais importante foi a Autorealização; para os Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho, a variável mais importante foi a Dedicção à Tarefa; e para as Condições Motivacionais Externas, a variável mais importante foi Grupo de Trabalho.

As pesquisas apresentadas anteriormente demonstram que o QMT é uma ferramenta de avaliação do perfil motivacional amplamente utilizada na América Latina e Brasil, e que o resultado de sua tabulação pode ser diferente nas diferentes dimensões que ele apresenta, dependendo da população a qual ele é aplicado.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Levando-se em consideração a apresentação e análise dos resultados da pesquisa sobre a motivação para o trabalho dos profissionais de *fitness* de Porto Velho, chega-se a algumas conclusões que, sem dúvida não esgotam a necessidade de outros aprofundamentos em investigações futuras, mas que contém aspectos importantes.

Em essência esta pesquisa buscou identificar o perfil motivacional para o trabalho e suas características nos professores e estagiários de Educação Física que atuam nas organizações de *fitness*, como fatores relacionados à permanência e a satisfação com o trabalho. A amostra foi constituída de 54 (cinquenta e quatro) indivíduos, sendo estagiários e professores formados no curso de Educação Física. que atuam de forma predominante nas empresas de *fitness* estabelecidas no município de Porto Velho-RO.

A partir da tabulação dos dados, buscou-se caracterizar o perfil motivacional para o trabalho dos profissionais que atuam nas organizações de *fitness* em Porto Velho nas dimensões das Condições Motivacionais Internas e Externas, e os Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho. Assim, sugere-se que, na dimensão das Condições Motivacionais Internas, o profissional de Educação física busca, em sua organização, reconhecimento. Na dimensão dos Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho, ele prima pela aceitação de normas e valores organizacionais, e na dimensão das Condições Motivacionais Externas, este profissional prima pelo retorno financeiro.

Com relação a alta rotatividade destes colaboradores nos locais de trabalho, seu perfil motivacional sugere que este aspecto se comprova no âmbito das Condições Motivacionais Internas e Externas, onde o profissional que atua no mercado de *fitness* busca por reconhecimento e melhores compensações financeiras. A própria profissão de professor de educação física não é muito valorizada. Mas estas são questões que devem ser conhecidas e melhor administradas pelos gestores, que devem buscar estratégias para suprir as debilidades ou começar a mudar o conceito dos profissionais a partir de suas organizações.

Para o objetivo de apresentar, por meio da caracterização do perfil motivacional para o trabalho, elementos do perfil motivacional que favoreçam as

melhores práticas de gestão de pessoas no setor de *fitness*, analisam-se as três dimensões:

- a) Condições Motivacionais Internas → as organizações de *fitness* podem elaborar estratégias para que os colaboradores sintam que seu desempenho é reconhecido e valorizado. Aproveitando, também, as ações e intenções orientadas a adquirir ou exercer poder sobre outras pessoas apresentados pelos estagiários, apresentando aos mesmos constantes possibilidades de crescimento pessoal.
- b) Meios Preferidos para obter Retribuições desejadas no trabalho → as organizações de *fitness* podem aproveitar esta tendência da aceitação das normas e valores organizacionais para melhorar a conduta profissional de acordo com as metas da empresa.
- c) Condições Motivacionais Externas → levando-se em consideração a prevalência da variável Salário, as organizações de *fitness* podem desenvolver estratégias, como por exemplo plano de carreira, para gerar expectativas em seus colaboradores sobre futuros ganhos vinculados à melhoria contínua do desempenho dos mesmos. Com relação aos estagiários, deve-se valorizar a existência de um grupo de trabalho coeso e alinhado para um melhor desempenho de suas atribuições e estimular o conagraçamento entre os mesmos.

Ao analisar se a identificação do perfil motivacional para o trabalho dos colaboradores pode favorecer um ambiente de trabalho mais adequado nas academias de *fitness*, os resultados deste estudo sugerem que elaborando-se estratégias adequadas a este perfil é possível favorecer o ambiente de trabalho. Mas, é necessário acompanhar as mudanças no perfil motivacional agora formulado, pois ele pode se alterar, levando a uma nova configuração das dimensões do perfil motivacional. Um ambiente de trabalho mais adequado deve levar em consideração estudos como o apresentado por Araújo (2008), que aborda o sofrimento no trabalho em uma academia. E um dos fatores citados é o horário de trabalho. Em geral estas empresas funcionam 17 horas por dia. Os colaboradores trabalham em turnos, e mais algumas horas como *personal traineres* em parceria com a academia, sendo

que essas horas variam de acordo com o número de clientes. O horário nas organizações não sofre alterações com frequência, as alterações são esporádicas para cobrir férias. As folgas acontecem aos sábados, em período parcial, e aos domingos. O lazer, convívio familiar, estudos e aprimoramento profissional ficam restritos a esse tempo. Uma grande desvantagem percebida, pelo autor, nesse tipo de horário de trabalho é que o colaborador apresenta uma dificuldade de utilizar seus momentos de descanso para realizar atividades pessoais não relacionadas ao trabalho. A qualidade de vida desses colaboradores também fica prejudicada, pois o período de descanso é pouco e, durante o dia, não se alimentavam adequadamente. Pouco tempo permaneciam com a família, tinham pouca vida social, entre outros.

No caso dos colaboradores estagiários, o perfil motivacional se mostra interessante. Pois, ao mesmo tempo em que buscam reconhecimento, buscam poder, através de ações orientadas para exercer influência sobre os outros indivíduos. São caracterizados pela aceitação de normas e valores e, mais que salário buscam grupo de trabalho. Este último, é notório, pois é no grupo de trabalho que estes estudantes que iniciam suas carreiras profissionais buscam inspiração e aprendizado.

O presente estudo possibilitou a identificação das variáveis de ordem motivacional dos colaboradores de *fitness* de Porto Velho. Levantando assim, o seu perfil motivacional. Mas mesmo este aspecto deve ser mais bem investigado, dentro de uma perspectiva regional. É necessário que se desenvolvam novas investigações que contribuam para o aprofundamento dos estudos sobre a motivação, fornecendo mais subsídios para compreensão do processo de Motivação para o Trabalho no âmbito das organizações de *fitness* de Porto Velho e de Rondônia. Acreditando-se assim, que será possível uma ampla colaboração para compreender e melhor trabalhar possíveis falhas dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, k., **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. Trad: Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

ALVAREZ, G., **El gerente de empresas publicas y privadas**: perfil de motivacion para el trabajo. Artículo de Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional. Vol. 19, No. 02, págs. 51-66, Medellín, Colombia, 2000.

ANTUNES, A. C., **Perfil profissional de instrutores de academias de ginástica e musculação**. [http://www.efdeportes.com/Revista Digital - Buenos Aires - Año 9 - Nº 60 - Mayo de 2003](http://www.efdeportes.com/Revista%20Digital%20-%20Buenos%20Aires%20-%20Año%209%20-%20Nº%2060%20-%20Mayo%20de%202003). Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd60/perfil.htm>. acesso: 01/05/2009.

ARAUJO, R. L., **O trabalho dos professores de ginástica de uma academia: entre o divertir e o sofrer**. Universidade Católica de Goiás, Dissertação de Mestrado em Psicologia. Goiânia, 2008. Disponível em: http://tede.biblioteca.ucg.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=560. acesso: 21/04/2009.

BATEMAN, T. S. & SNELL, S. A., **Administração**: novo cenário competitivo. Trad: Bazán Tecnologia e Linguística LTDA; 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

BERGALLO, C. H., **Uma breve panorâmica sobre a Indústria do Fitness**. 5/10/2004. Disponível em: [http:// www.acadbrasil.com.br/ artigos/artigos_mercado_01.htm](http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm). acesso em 20/11/2009.

BERGAMINI, C. W., **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento humano na empresa. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1976.

CAPINUSSÚ, J. M., **Planejamento macro em educação física e desportos**. São Paulo: Ibrasa, 1985.

Consórcio apresenta o maior panorama sobre o setor de atividade física no país. Revista Educação Física, nº. 11 - Março de 2004. Disponível em: <http://www.confef.org.br/extra/revistaef/show.asp?id=3513>. acesso em 17/06/2009.

CORRÊA, H. L. & CAON, M., **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2006.

FEUSTEL, C. R., **Gestão de negócios em escolas de natação**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

FRANCISCO, N. A., **Perfil dos profissionais que atuam com atividades físicas nas academias de Porto Velho**. Monografia de Graduação – Universidade Federal de Rondônia, 2003.

FURTADO, R. P., **Do fitness ao wellnes**: os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica, Pensar a Prática. Vol. 12, No 1, p: 1-11, janeiro/abril, Goiânia, 2009.

HARGREAVES, L., ZUANETTI, R., LEE, R., **Qualidade em prestação de serviços**. 2. ed./ Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2001.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H., **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: E.P.U., 1986.

KRUG, R. R., DAMÁSIO, W., DA CONCEIÇÃO V. J. S., KRUG H. N., **Perfil dos profissionais de Educação Física que atuam em academias de musculação na região central da cidade de Criciúma/SC**. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA, 27., 2008, Pelotas. Inclusão: os caminhos da Educação Física e do esporte na promoção de um estilo de vida ativo. **Anais...** Pelotas: ESEF/UFPel, 2008. Disponível em: <http://www.boletimef.org/biblioteca/2175/Perfil-dos-profissionais-de-Educacao-Fisica-em-academias-de-musculacao>. acesso: 18/05/2009.

LEI Nº. 9.696, de 1 de setembro de 1998. Presidência da República, Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 1 de setembro de 1998. Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9696.htm. acesso: 15/04/2009.

MATOS, L. A. L., **Motivação para o trabalho e stress em grupos de professoras**. Monografia de Especialização em Administração - Universidade Federal de Uberlândia, 1991.

PINHEIRO, I. A., PINHEIRO, R. R., **Organização científica do trabalho reinventa um mercado tradicional: o caso do fitness**. RAE-eletrônica, v. 5, n. 2, Art. 15, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3359&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=2&Ano=2006>. acesso em: 08/05/2009.

QUELHAS, A. A., **Pensamento empresarial e precarização do trabalho no segmento fitness: uma análise das repercussões das novas determinações do capital sobre o processo de trabalho do professor de educação física**. In: SEMINÁRIO DO TRABALHO, 6., 2008, Marília. Trabalho, economia e educação no século XXI. Anais. Marília: UNESP, 2008.

ROBBINS, S. P., **Administração: mudanças e perspectivas**; trad.Cid knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005a.

ROBBINS, S. P., **Comportamento organizacional**; trad.Reynaldo Marcondes, 11º ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005b.

SABA, F., **A importância da atividade física para a sociedade e o surgimento das academias de ginástica**. Revista Brasileira Atividade Física & Saúde. São Paulo: Phorte, 1998.

_____, **Aderência à prática do exercício físico em academias**. São Paulo: Phorte, 2001.

_____, **Liderança e gestão, para academias e clubes esportivos**. São Paulo: Phorte, 2006.

SAMPAIO, J. R., **Voluntários**: Um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor. Tese de Doutorado em Administração – Universidade de São Paulo, 2004.

SELLTIZ, C., *et all.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Vol. 01: delineamentos de pesquisa. 2 ed. Pedagógica e Universitária: São Paulo, 1987.

SIENA, O., **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos, Porto Velho, (s.n.) 2006. Disponível em: <http://www.mestradoadm.unir.br/docentes.htm>

SINGER, P. I., **Globalização e desemprego**: diagnóstico e alternativas. 11° ed., São Paulo: Contexto, 1998.

SILVA, C. L., **Escala padrão do questionário de motivação para o trabalho (F. Toro) para os trabalhadores nos grupos de enfermagem da cidade de porto velho - Rondônia – Brasil**. Revista Primeira Versão, Ano 1, nº. 51, set. 2001. Disponível em: <http://www.primeiraversao.unir.br/artigo32.html>, acesso: 09/09/2008.

SILVA, A., WOLF, L., COSTA, M. C., COSTA, S.,MAGRO, T., **Motivação no trabalho**. Universidade do Minho – Portugal, 2006. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/21694982/null>, acesso: 06/08/2008.

SILVA, J. V. P. & NUNEZ, P. R. M., **Qualidade de vida, perfil demográfico e profissional de professores de educação física**. Pensar a Prática, Vol. 12, No 2, p: 1-11, maio/agosto, Goiânia, 2009.

SOTO, E., **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. Trad. Jean Pierre Marras. São Paulo: Thomson, 2002.

SPECTOR, P. E., **Psicologia nas organizações**. Trad. Cid Knipel Moreira & Célio Knipel Moreira. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TORO, F., **Cuestionario de motivacion para el trabajo**. Cincel LTDA; Medellin: Colombia, 1992.

_____, **Desempeño y productividad, contribuciones e la psicología ocupacional**, Cincel LTDA, Medellín, Colombia, 1990.

_____, **Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas publicas y privadas**, Rev. Latinoamericana de Psicología, Vol. 25, No. 3, págs. 403 – 423, Medellín, Colombia, 1993.

TRIVIÑOS, A. N., **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

TOURINHO, M. B. A. C., **Informe Investigativo del Pilotagen en la Universidad Tecnológica da Amazônia – UTAM**, 2001a. Trabalho originalmente apresentado na versão digital.

_____, **Estúdio de los Determinantes de La Eficácia Directiva em Estructuras Departamentales de La Universidad Federal de Rondônia**, 2001b. Trabalho originalmente apresentado na versão digital.

VENLIOLES, F. M., **Manual do gestor de academia**. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.

WENETZ, I. **Anatomia da academia: cultura comercial e disciplina do corpo**. *Movimento* [Online] 2008 Apr 1713:3. Disponível: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/Movimento/article/view/3581/1976> acesso: 20/11/2008.

ANEXOS

ANEXO A -RELAÇÃO DE ACADEMIAS E CLUBES DE PORTO VELHO
Fornecido pela coordenadoria CREF 08

ASSOCIAÇÃO DOS EMPREGADOS DA ELETRONORTE. ASSEL.
Rua Forqueta nº. 152, Vila da Eletronorte - B. Eletronorte.
Clube Jamari - Porto Velho/RO.

ASSOCIAÇÃO RECREATIVA DOS CORREIOS-ARCO
Rua Osiris nº.50 B. São João Batista-Porto Velho/RO.

TÊNIS CLUBE DE PORTO VELHO
BR 364, S/N km 09 - Porto Velho/RO. Fone: 3225-8552.

FERROVIARIO ATLETICO CLUBE
Avenida Sete de Setembro nº.268- Centro. Porto Velho/RO.

BOTAFOGO FUTEBOL CLUBE.
Avenida Governador Jorge Teixeira nº.1292, B. Liberdade. PVH/RO.

MIX ACADEMIA (antiga Physicus).
Rua Jatuarana/esquina com Paulo Francis s/n B. Nova Floresta.
Porto Velho/RO.

RANNER ACADEMIA
Rua Tancredo Neves nº.3695 B. Caladinho. Porto Velho/RO.
Fone: 3227-6452.

MÁXIMUS ACADEMIA
Av. Brasília nº. 1380 B. Mato Grosso - Porto Velho/RO.

ACADEMIA ATHLETICS.
Avenida Pinheiro Machado nº.2040, São Cristóvão - Porto Velho/RO. Fone: 3221-1090.

ACADEMIA BOA FORMA.
Avenida Pinheiro Machado nº.1500-Porto Velho/RO Fone: 3229-0220.

ACADEMIA GEO TRAINING
Avenida Calama nº.5759 B. 04 de Janeiro-Porto Velho/RO.
Fone: 3225-7199.

ACADEMIA DE MUSCULAÇÃO E GINASTICA - AC FOX GYM.
Avenida Carlos Gomes 2410-Porto Velho/RO. Fone: 3221-5029.

ACADEMIA MAHATMA.
Rua Gonçalves Dias 250, Centro-Porto Velho/RO.
Fone: 3223-1677.

ACADEMIA METROPOLIS.
Rua Julio de Castilho nº.135, Centro Porto Velho/RO.

ACADEMIA WIN.

Rua José do Patrocínio nº. 544, Centro – Porto Velho/RO.

Fone: 3223-7556.

AQUA SPORT CENTER.

Avenida Guanabara nº. 3685, Porto Velho/RO. Fone: 3221-9662.

CAIA NATAÇÃO - Centro Aquático Ivan Azevedo.

Rua José Camacho nº. 2426 Porto Velho/RO. Fone: 3223-4996.

DENTRO D'AGUA - Natação e Hidroginástica.

Rua Vitória Regia nº.10, Jardim Eldorado – Porto Velho/RO.

NADAR ESCOLA DE NATAÇÃO.

Rua Cuiabá nº. 727, Embratel – Porto Velho/RO.

Fone: 3212-4675.

SESI (academia, escolinhas, natação e ballet)

Rua Rio de Janeiro nº.4734 – Porto Velho/RO

Fone: 3225-1510.

SEST-SENAT

Rua da Beira nº. 2290- Porto Velho/RO.

Fone: 3227-2424.

SESC

Av. Presidente Dutra nº. 4175. Olaria-Porto Velho/RO.

Fone: 3229-6006.

STAR FITNESS

Av. Guanabara, nº. 1050. Nossa Senhora das Graças, Porto Velho/RO.

NEO FITNESS

Avenida Governador Jorge Teixeira nº.1240, B. Liberdade. PVH/RO.

ACADEMIA DEFINIÇÃO

Avenida Governador Jorge Teixeira nº.1390, B. Liberdade. PVH/RO.

ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO¹

Q. M. T.
(Fernando Toro Alvarez)

CADERNO DE ÍTENS

INSTRUÇÕES GERAIS

Este questionário tem por objetivo obter uma idéia geral sobre aqueles aspectos do trabalho que são do seu interesse e sobre as ações que você está disposto a realizar para consegui-los.

Todas as respostas dadas por você serão importantes para compreender seu interesse no trabalho. Portanto não tem respostas boas nem más. O único que conta é a veracidade das respostas.

Esta pesquisa está dividida em três partes, cada uma com suas respectivas instruções iniciais. Leia todas com atenção e não comece a responder até que esteja seguro de ter compreendido as instruções.

**Responda a todos e a cada um dos pontos, porém não dedique muito tempo em cada um.
Responda com rapidez e da maneira mais verdadeira e espontânea.**

SEGUNDA EDIÇÃO

Proibida sua cópia e reprodução

© Copyright 1.992. Cincel Ltda.

Apartado Aéreo 65021. Medellín Colômbia

¹ Tradução: Tourinho, Maria Berenice A. da Costa.

PRIMEIRA PARTE

Nesta parte você encontrará vários grupos de afirmações que representam desejos ou aspirações relacionadas com o trabalho. Leia as afirmações de cada grupo e ordene-as segundo a importância que cada uma tem para você, começando pela de maior importância e terminando com a de menor importância. Uma vez decidida a ordem coloque o número 5 (cinco) naquela que você considera a mais importante, depois coloque o número 4 (quatro) naquela que você considerou em segundo lugar e continue em ordem decrescente até colocar o número 1 (um) naquela que você considerou de menor importância.

Uma vez ordenadas às cinco afirmações observe a letra que precede a cada uma delas. Coloque na **FOLHA DE RESPOSTAS** seguindo o número que pertence. Escreva o número de ordem que você deu a cada afirmação, no círculo que está em frente ao número e a letra correspondente.

Exemplo:

0. A MAIOR SATISFAÇÃO QUE DESEJO OBTER NO TRABALHO É:

- a - dirigir as pessoas
- b - ser estimado
- c - ter amizades.
- d - ser elogiado.
- e - terminar o que sou capaz de fazer.

Na FOLHA DE RESPOSTA você anotará sua ordem (5, 1, 4, 2, 3), assim:

- 0. a 5
- b 1
- c 4
- d 2
- e 3

**ASSEGURE-SE DE TER COMPREENDIDO ANTES DE COMEÇAR A
RESPONDER**

NÃO ESCREVA NESTE CADERNO

FAÇA SUAS MARCAS NA FOLHA DE RESPOSTA

1. A MAIOR SATISFAÇÃO QUE DESEJO OBTER NO TRABALHO É:
 - a) saber que as pessoas reconhecem meus conhecimentos e capacidades.
 - b) poder coordenar e estimular os esforços de outras pessoas.
 - c) saber que outras pessoas me admiram.
 - d) criar formas mais eficientes de fazer o trabalho para que eu leve vantagem sobre os outros com a qualidade dos resultados.
 - e) e - poder me ocupar com aqueles trabalhos, para os quais tenho boas capacidades.

2. A MAIOR SATISFAÇÃO QUE DESEJO OBTER NO TRABALHO É:
 - a) que minhas idéias e propostas sejam levadas em consideração.
 - b) manter uma relação cordial com meus colegas de trabalho.
 - c) poder persuadir ou convencer os outros para terminar as atividades relacionadas ao trabalho.
 - d) poder ocupar-me no que verdadeiramente sei e posso fazer.
 - e) poder resolver, com mais sucesso que os outros, os problemas difíceis do trabalho.

3. A MAIOR SATISFAÇÃO QUE DESEJO OBTER NO TRABALHO É:
 - a) ter pessoas sob minha responsabilidade, as quais eu possa corrigir ou estimular conforme seus rendimentos.
 - b) chegar a sentir simpatia e estima pelas outras pessoas.
 - c) me dar conta de que aperfeiçoar meus conhecimentos.
 - d) ser melhor no trabalho que a maioria das pessoas.
 - e) que meus colegas de trabalho me tenham respeito e reconhecimento pelo meu valor como pessoa

4. A MAIOR SATISFAÇÃO QUE DESEJO OBTER NO TRABALHO É:
 - a) contar com a companhia e o apoio dos colegas do trabalho.
 - b) que minhas idéias e propostas sejam levadas em consideração.
 - c) poder ensinar e dar sugestões aos outros sobre a solução de problemas relacionados com o trabalho
 - d) saber que vou adquirindo maior habilidade em minha ocupação.
 - e) obter resultados de melhor qualidade que os resultados alcançados pelos outros em seu trabalho.

5. A MAIOR SATISFAÇÃO QUE DESEJO OBTER NO TRABALHO É:
 - a) ter a oportunidade de influenciar as pessoas para desenvolver adequadamente o trabalho.
 - b) estar com pessoas que sejam unidas, se apoiem e se defendam reciprocamente.
 - c) que as outras pessoas aceitem meus méritos.
 - d) criar algo de interesse e lutar até obter bons resultados.
 - e) poder aplicar os conhecimentos que possuo.

SEGUNDA PARTE

Aqui você encontrará vários grupos de afirmações relacionadas com os meios mais efetivos para alcançar certos benefícios no trabalho. Cada grupo inicia por uma frase que mostra uma situação de trabalho desejada. A seguir encontrará cinco frases que descrevem ações que uma pessoa pode realizar para alcançar a situação desejada. Ordene as cinco ações seguindo a ordem de importância em que você está disposto a realizá-las. Coloque o número cinco (5) naquela que você realizaria em primeiro lugar, depois coloque o número quatro (4) naquela que você realizaria em segundo lugar e continue em ordem decrescente até colocar o valor de um (1) naquela que somente realizaria em caso extremo.

Uma vez ordenadas às ações, observe a letra que precede a cada uma. Coloque a na FOLHA DE RESPOSTAS e escreva, no círculo correspondente, o número de ordem que lhe deu.

Exemplo:

0. O MEIO MAIS EFETIVO PARA CONSEGUIR UMA MELHORA SALARIAL É

- a - cumprir o horário de trabalho.
- b - colaborar com os companheiros.
- c - solicitar diretamente ao chefe.
- d - cuidar dos equipamentos e implementos do local de trabalho.
- e - vincular-me a algum grupo de pressão.

Se você deu as afirmações à ordem 1, 4, 2, 3, 5, na FOLHA DE RESPOSTAS escreverá assim:

- 0. a 1
- b 4
- c 2
- d 3
- e 5

**ASSEGURE-SE DE TER COMPREENDIDO ANTES DE COMEÇAR A
RESPONDER
NÃO ESCREVA NESTE CADERNO
FAÇA SUAS MARCAS NA FOLHA DE RESPOSTA**

6. GERALMENTE O MEIO MAIS EFETIVO PARA OBTER UM TRATAMENTO JUSTO E CONSIDERADO POR PARTE DO CHEFE É:
- economizar materiais e implementos de trabalho e evitar riscos de perdas e danos.
 - com todo o respeito, solicitar ao chefe um tratamento justo e considerado, quando for necessário.
 - cumprir aquilo que o chefe espera que seja feito
 - dedicar-se com empenho ao trabalho durante o tempo devido
 - cumprir as instruções e sugestões do chefe.
7. O MEIO MAIS EFETIVO PARA TER UM TRABALHO VERDADEIRAMENTE INTERESSANTE É:
- colocar, no trabalho, empenho e imaginação.
 - solicitar pessoalmente ao chefe que me coloque num trabalho que acomode bem minhas capacidades ou meus interesses.
 - esforçar-me por realizar com entusiasmo as funções e tarefas atribuídas.
 - confiar que a instituição me ofereça uma boa oportunidade.
 - aceitar com interesse as mudanças de posto de trabalho ou de atividade quando o chefe solicitar.
8. GERALMENTE O MEIO MAIS EFETIVO PARA OBTER AUMENTOS SALARIAIS E MELHORES BENEFÍCIOS ECONÔMICOS É:
- convencer o chefe de que possuo os méritos suficientes para isso.
 - fazer o trabalho com eficiência e responsabilidade.
 - aceitar e cumprir as funções, normas e regulamentos do trabalho.
 - acatar as decisões e orientações do chefe imediato.
 - estar a espera que a instituição dê os aumentos convenientes segundo suas possibilidades.
9. O MEIO MAIS EFETIVO PARA OBTER UMA PROMOÇÃO NO TRABALHO É:
- dar apoio aos projetos, planos e políticas da instituição.
 - apresentar projetos e iniciativas no trabalho.
 - convencer o chefe, não somente com palavras senão com meu rendimento, dos méritos e capacidades que possuo.
 - dar tempo, a instituição, para que descubra meus conhecimentos e capacidades.
 - dar colaboração e apoio às decisões do chefe.
10. O MEIO MAIS EFICAZ PARA PODER INTEGRAR-SE AO GRUPO DE TRABALHO É:
- mostrar interesse na tarefa encomendada ao grupo.
 - oferecer ao chefe apoio quando seja necessário trabalhar para obter vantagens ou benefícios para o bem de todos.
 - colaborar para levar adiante os trabalhos que o chefe encarregou.
 - esperar que, na medida que vão me conhecendo, me aceitem e me levem em consideração.
 - mostrar que tenho respeito com as pessoas e as normas sociais.

TERCEIRA PARTE

Aqui, também, encontrará vários grupos de afirmações relacionadas com diferentes aspectos do trabalho. Cada grupo tem cinco afirmações. Você deve lê-las e ordená-las segundo a importância que cada uma tem para você. Coloque o número cinco (5) para aquela que você considerou a mais importante, o número quatro (4) para aquela que você considerou em segundo lugar e continue em ordem decrescente até colocar um (1) para aquela que você atribuiu a menor importância.

Uma vez ordenadas às afirmações, observe a letra que corresponde a cada uma, coloque-as na FOLHA DE RESPOSTAS e escreva no círculo o número de ordem que lhe deu.

Exemplo:

0. O MAIS IMPORTANTE PARA MIM NO TRABALHO É:

- a - viajar a outros lugares como parte de meu trabalho.
- b - supervisionar um grande número de pessoas.
- c - receber elogios por contribuições importantes ao trabalho.
- d - ganhar muito dinheiro
- e - ter uma função que me faça sentir competente e hábil.

Se você deu as afirmações à ordem 1, 4, 2, 3, 5, na FOLHA DE RESPOSTAS escreverá assim:

- 0. a 1
- b 4
- c 2
- d 3
- e 5

**ASSEGURE-SE DE TER COMPREENDIDO ANTES DE COMEÇAR A
RESPONDER
NÃO ESCREVA NESTE CADERNO**

11. O MAIS IMPORTANTE PARA MIM NO TRABALHO É:

- a) contar com um chefe que se preocupe de verdade com seus funcionários.
- b) ganhar bons auxílios econômicos e bons benefícios extras para minha melhoria e de minha família.
- c) ter promoções que me permitam alcançar um trabalho de maior responsabilidade.
- d) poder integrar meus esforços as atividades de outras pessoas para produzir resultados conjuntos que beneficiem a todos.
- e) poder sentir interesses e motivação por minhas tarefas.

12. O MAIS IMPORTANTE PARA MIM NO TRABALHO É:

- a) ganhar um salário que permita atender adequadamente todas as minhas necessidades e as de minha família.
- b) ter promoções para alcançar um trabalho mais interessante e importante.
- c) poder integrar uma equipe com gente dinâmica.
- d) que meu chefe avalie meu rendimento de uma maneira considerada, compreensiva e justa.
- e) desempenhar um trabalho que contenha atividades variadas e verdadeiramente interessantes.

13. O MAIS IMPORTANTE PARA MIM NO TRABALHO É:

- a) contar com um salário equivalente, ou melhor, que o de outras pessoas que trabalham em minha ocupação.
- b) trabalhar em equipe com gente com as quais eu possa ter aprendizagem.
- c) ter um chefe que me deixe conhecer os resultados de meu trabalho.
- d) ter promoções que me permitam ir obtendo maior prestígio e autoridade.
- e) poder atender com freqüência assuntos e situações de trabalho diferentes

14. O MAIS IMPORTANTE PARA MIM NO TRABALHO É:

- a) trabalhar com outros para beneficiar-me de seus conhecimentos e experiências.
- b) saber que periodicamente posso receber aumentos salariais.
- c) levar adiante atividades variadas e de interesse que me tirem a rotina e a monotonia
- d) ter promoções que me permitem sentir que progrido e me aperfeiço em minha ocupação.
- e) ter um chefe que se fixe mais em meus acertos que em meus erros.

15. O MAIS IMPORTANTE PARA MIM NO TRABALHO É:

- a) estar em um grupo capaz de organizar e levar adiante atividades de interesse e utilidade.
- b) ganhar um salário que verdadeiramente recompense meus esforços.
- c) ter um chefe que, antes de exigir, me apóie e motive.
- d) poder escolher a melhor entre diversas possibilidades de realizar as tarefas
- e) ter promoções que me dêem a conhecer que se têm em consideração minhas capacidade.

FOLHA DE RESPOSTA

Data: _____ Cidade: _____ No. _____

Nome: _____

Lugar e Data de Nascimento: _____

Idade: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

Ocupação: _____ Anos de Experiência: _____

ESCREVA AQUI SUAS RESPOSTAS

1	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	2	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	3	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	4	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	5	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	LOG
										POD
										AFI
										A - R
										REC
6	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	7	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	8	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	9	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	10	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	DT
										AA
										ANV
										REQ
										EXP
11	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	12	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	13	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	14	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	15	a <input type="radio"/> b <input type="radio"/> c <input type="radio"/> d <input type="radio"/> e <input type="radio"/>	SUP
										GT
										CT
										SAL
										PRO

ANEXO C - ESCALA ESTANDAR (T) PARA PROFISSIONAIS EM GERAL

Neste anexo são apresentadas as escalas estandar para Profissionais em Geral com os valores brutos retirados diretamente do Questionário e seus valores equivalentes em pontuação T. Esta amostra foi composta de 1.029 indivíduos, com idade média de 31,4 anos e com experiência média de 7,5 anos.

CONDIÇÕES MOTIVACIONAIS INTERNAS

LOGRO		PODER		AFILIAÇÃO		AUTO-REALIZAÇÃO		RECONHECIMENTO	
P.B.	P.T.	P.B.	P.T.	P.B.	P.T.	P.B.	P.T.	P.B.	P.T.
5	29	5	26	5	30	5	12	5	33
6	32	6	28	6	33	6	14	6	36
7	34	7	31	7	35	7	17	7	39
8	37	8	34	8	38	8	20	8	41
9	40	9	36	9	41	9	22	9	44
10	42	10	39	10	43	10	25	10	47
11	45	11	41	11	46	11	27	11	50
12	48	12	44	12	49	12	30	12	53
13	50	13	47	13	51	13	33	13	56
14	53	14	49	14	54	14	35	14	59
15	56	15	52	15	57	15	38	15	62
16	58	16	55	16	59	16	41	16	65
17	61	17	57	17	62	17	43	17	67
18	64	18	60	18	65	18	46	18	70
19	66	19	62	19	67	19	48	19	73
20	69	20	65	20	70	20	51	20	76
21	72	21	68	21	73	21	54	21	79
22	74	22	70	22	76	22	56	22	82
23	77	23	73	23	78	23	59	23	85
24	79	24	76	24	81	24	62	24	88
25	82	25	79	25	84	25	65	25	91

ESCALA ESTANDAR (T) PARA PROFISSIONAIS EM GERAL

MEIOS PREFERIDOS PARA OBTER RETRIBUIÇÕES DESEJADAS NO TRABALHO

DEDICAÇÃO TAREFA		ACEITAÇÃO AUTORIDADE		ANV		REQUISICÃO		EXPECTAÇÃO	
P.B.	P.T.	P.B.	P.T.	P.B.	P.T.	P.B.	P.T.	P.B.	P.T.
5	10	5	19	5	14	5	30	5	33
6	13	6	23	6	18	6	32	6	36
7	16	7	26	7	21	7	35	7	39
8	19	8	30	8	25	8	38	8	42
9	22	9	33	9	30	9	40	9	45
10	25	10	36	10	33	10	43	10	48
11	28	11	40	11	36	11	46	11	51
12	31	12	43	12	40	12	48	12	54
13	33	13	46	13	44	13	51	13	57
14	36	14	50	14	48	14	54	14	60
15	39	15	53	15	51	15	57	15	64
16	42	16	56	16	55	16	59	16	67
17	45	17	60	17	60	17	62	17	70
18	48	18	63	18	63	18	65	18	73
19	51	19	66	19	66	19	67	19	76
20	54	20	70	20	70	20	70	20	79
21	57	21	73	21	74	21	73	21	83
22	60	22	76	22	78	22	76	22	86
23	63	23	80	23	81	23	78	23	88
24	66	24	83	24	85	24	81	24	91
25	69	25	86	25	70	25	84	25	94

ESCALA ESTANDAR (T) PARA PROFISSIONAIS EM GERAL

CONDIÇÕES MOTIVACIONAIS EXTERNAS

SUPERVISÃO		GRUPO TRABALHO		CONTEUDO TRAB		SALÁRIO		PROMOÇÃO	
P.B.	P.T.	P.B.	P.T.	P.B.	P.T.	P.B.	P.T.	P.B.	P.T.
5	30	5	24	5	17	5	40	5	28
6	32	6	26	6	20	6	42	6	30
7	35	7	29	7	22	7	45	7	32
8	37	8	32	8	25	8	47	8	35
9	40	9	34	9	27	9	49	9	37
10	42	10	37	10	30	10	51	10	39
11	45	11	40	11	32	11	54	11	42
12	47	12	42	12	35	12	56	12	44
13	49	13	45	13	37	13	58	13	46
14	52	14	48	14	40	14	61	14	49
15	54	15	50	15	42	15	63	15	51
16	57	16	53	16	45	16	65	16	53
17	59	17	56	17	47	17	68	17	56
18	62	18	58	18	50	18	70	18	58
19	64	19	61	19	52	19	72	19	60
20	67	20	64	20	55	20	75	20	63
21	69	21	66	21	57	21	77	21	65
22	72	22	69	22	60	22	79	22	67
23	74	23	71	23	62	23	81	23	69
24	77	24	74	24	65	24	84	24	72
25	79	25	77	25	67	25	86	25	75

**ANEXO D - ESCALA ESTANDAR (T) PARA HOMENS E MULHERES EM GERAL
PARA AS VARIÁVEIS QUE APARECEM A CONTINUAÇÃO NÃO SE OBSERVAM
DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS POR SEXO**

Neste anexo são apresentadas as escalas estandar para Homens e Mulheres em geral com os valores brutos retirados diretamente do Questionário e seus valores equivalentes em pontuação T. Esta amostra foi composta de 1.153 indivíduos, de diferentes idades, ocupações, com diferentes experiências de trabalho e diferentes graus de escolaridade. São apresentadas escalas por sexo para as variáveis que obtiveram diferenças significativas: Poder, Reconhecimento, Requisição e Grupo de Trabalho.

CONDIÇÕES MOTIVACIONAIS INTERNAS					
LOGRO		AFILIAÇÃO		AUTO-REALIZAÇÃO	
5	27	5	28	5	5
6	30	6	31	6	8
7	33	7	34	7	11
8	35	8	36	8	14
9	38	9	39	9	17
10	41	10	42	10	20
11	44	11	45	11	23
12	47	12	47	12	26
13	50	13	50	13	29
14	53	14	53	14	32
15	55	15	56	15	34
16	58	16	59	16	37
17	61	17	61	17	40
18	64	18	64	18	43
19	67	19	67	19	46
20	70	20	70	20	49
21	72	21	72	21	52
22	75	22	75	22	55
23	78	23	78	23	58
24	81	24	81	24	61
25	84	25	84	25	64

PODER				RECONHECIMENTO			
HOMENS		MULHERES		HOMENS		MULHERES	
5	28	5	31	5	34	5	32
6	30	6	34	6	37	6	35
7	33	7	36	7	40	7	38
8	35	8	39	8	43	8	40
9	38	9	41	9	46	9	43
10	41	10	44	10	49	10	46
11	43	11	47	11	52	11	49
12	46	12	49	12	55	12	52
13	48	13	52	13	58	13	55
14	51	14	54	14	61	14	58
15	53	15	57	15	64	15	60
16	56	16	59	16	67	16	63
17	59	17	62	17	70	17	66
18	61	18	65	18	73	18	69
19	64	19	67	19	76	19	72
20	66	20	70	20	79	20	75
21	69	21	72	21	82	21	78
22	72	22	75	22	85	22	81
23	74	23	77	23	88	23	83
24	77	24	80	24	91	24	86
25	79	25	83	25	94	25	89

**ESCALA ESTANDAR (T) PARA HOMENS E MULHERES EM GERAL
PARA AS VARIÁVEIS QUE APARECEM A CONTINUAÇÃO NÃO SE OBSERVAM
DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS POR SEXO**

MEIOS PREFERIDOS PARA OBTER RETRIBUIÇÕES DESEJADAS NO TRABALHO

DT		A-A		ANV		EXPECTAÇÃO		REQUISIÇÃO	
								HOMENS	MULHERES
5	5	5	19	5	14	5	33	5	32
6	9	6	22	6	18	6	36	6	35
7	12	7	25	7	21	7	39	7	38
8	15	8	28	8	25	8	42	8	41
9	18	9	31	9	29	9	45	9	43
10	22	10	34	10	32	10	48	10	46
11	25	11	38	11	36	11	51	11	49
12	28	12	41	12	40	12	54	12	52
13	31	13	44	13	43	13	57	13	54
14	35	14	47	14	47	14	60	14	57
15	38	15	50	15	51	15	63	15	60
16	41	16	53	16	54	16	66	16	63
17	44	17	56	17	58	17	69	17	65
18	48	18	59	18	61	18	72	18	68
19	51	19	62	19	65	19	76	19	71
20	54	20	65	20	69	20	79	20	74
21	57	21	69	21	72	21	82	21	76
22	61	22	72	22	76	22	85	22	79
23	64	23	75	23	80	23	88	23	82
24	67	24	79	24	83	24	91	24	85
25	70	25	81	25	87	25	94	25	88

**ESCALA ESTANDAR (T) PARA HOMENS E MULHERES EM GERAL
PARA AS VARIÁVEIS QUE APARECEM A CONTINUAÇÃO NÃO SE OBSERVAM
DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS POR SEXO**

CONDIÇÕES MOTIVACIONAIS EXTERNAS

SUPERVISÃO		CT		SALÁRIO		PROMOÇÃO		GRUPO TRABALHO	
								HOMENS	MULHERES
5	28	5	15	5	41	5	29	5	22
6	30	6	17	6	44	6	31	6	25
7	33	7	20	7	46	7	33	7	28
8	35	8	23	8	49	8	36	8	30
9	38	9	25	9	52	9	38	9	33
10	40	10	28	10	54	10	40	10	36
11	43	11	31	11	57	11	42	11	38
12	45	12	33	12	59	12	45	12	41
13	47	13	36	13	62	13	47	13	43
14	50	14	39	14	65	14	49	14	46
15	52	15	41	15	67	15	51	15	49
16	55	16	44	16	70	16	54	16	51
17	57	17	46	17	72	17	56	17	54
18	60	18	49	18	75	18	58	18	57
19	62	19	52	19	78	19	60	19	59
20	65	20	54	20	80	20	63	20	62
21	67	21	57	21	83	21	65	21	64
22	70	22	60	22	85	22	67	22	67
23	72	23	62	23	88	23	69	23	70
24	75	24	65	24	91	24	72	24	72
25	77	25	68	25	94	25	74	25	75

ANEXO E – CHAVES DE QUALIFICAÇÃO PARA O QMT

QMT - FOLHA DE RESPOSTA - TABELAÇÃO				CHAVES DE QUALIFICAÇÃO				Nº01				PB	PT									
1	a	REC	4	2	a	REC	3	3	a	POD	3	4	a	AFI	3	5	a	POD	5	LOG	9	40
	b	POD	3		b	AFI	4		b	AFI	2		b	REC	4		b	AFI	4	POD	21	68
	c	AFI	5		c	POD	5		c	AR	1		c	POD	5		c	REC	3	AFI	18	65
	d	LOG	1		d	AR	2		d	LOG	4		d	AR	2		d	LOG	2	AR	8	20
	e	AR	2		e	LOG	1		e	REC	5		e	LOG	1		e	AR	1	REC	19	73
																				75		
6	a	ANV	3	7	a	DT	5	8	a	REQ	2	9	a	ANV	3	10	a	DT	4	DT	22	60
	b	REQ	1		b	REQ	1		b	DT	4		b	DT	4		b	REQ	3	AA	13	46
	c	EXP	2		c	ANV	4		c	ANV	5		c	REQ	5		c	AA	2	ANV	20	70
	d	DT	5		d	EXP	2		d	AA	3		d	EXP	2		d	EXP	1	REQ	12	48
	e	AA	4		e	AA	3		e	EXP	1		e	AA	1		e	ANV	5	EXP	8	42
																				75		
11	a	SUP	5	12	a	SAL	5	13	a	SAL	5	14	a	GT	5	15	a	GT	4	SUP	13	49
	b	SAL	4		b	PRO	4		b	GT	3		b	SAL	4		b	SAL	5	GT	17	56
	c	PRO	3		c	GT	3		c	SUP	2		c	CT	3		c	SUP	3	CT	8	25
	d	GT	2		d	SUP	2		d	PRO	4		d	PRO	2		d	CT	2	SAL	23	81
	e	CT	1		e	CT	1		e	CT	1		e	SUP	1		e	PRO	1	PRO	14	49

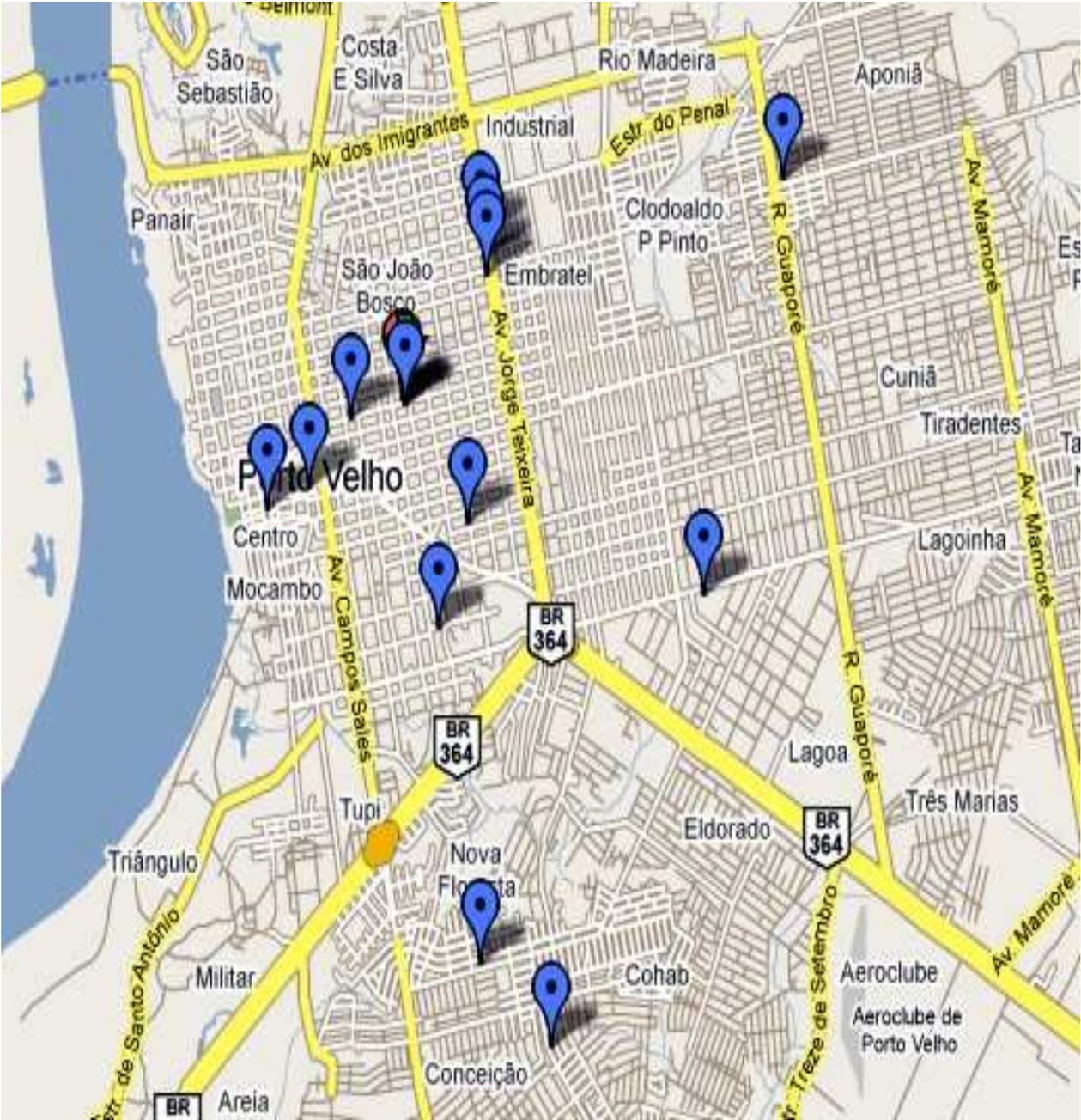
A tabela de cor rosa representa os valores para a dimensão CMI. Então somando-se todos os valores encontrados nas posições LOG, desta tabela, teremos a Pontuação Bruta da variável Realização.

A tabela de cor verde representa os valores para a dimensão MPR. Então somando-se todos os valores encontrados nas posições DT, desta tabela, teremos a Pontuação Bruta da variável Dedicção à Tarefa.

A tabela de cor azul representa os valores para a dimensão CME. Então somando-se todos os valores encontrados nas posições SUP, desta tabela, teremos a Pontuação Bruta da variável Supervisão.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – MAPA DA LOCALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE FITNESS
(Adaptado do Google Maps)**



APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO JUNTO AO CREF 08 - RO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
PROJETO DE QUALIFICAÇÃO

DELIMITAÇÃO DO PROJETO

A/C Prof. Juscimara Campos
Coordenadora CREF8-RO
000004G-RO

Eu, Juarez A. Neves Jr., venho através desta, solicitar, junto a esta cordenadoria, uma lista que contenha as academias credenciadas/ cadastradas no CREF 08 – cordenadoria Rondônia – de Porto Velho. Com a finalidade de visitar estas academias para fazer um levantamento de cunho estritamente acadêmico. Onde, as informações serão utilizadas para a delimitação da metodologia em um projeto de pesquisa deste acadêmico da UNIR.

Os dados necessários nesta listagem são: nome da empresa e do proprietário, endereço e telefone.

O projeto supracitado, visa contribuir para o crescimento e engrandecimento dos profissionais de Educação Física que atuam no mercado do fitness.

Certos de sua colaboração, antecipadamente agradeço.

Atenciosamente,

Juarez Alves das Neves Junior.

Porto Velho 10 de novembro de 2008.

**APÊNDICE C – TABELAÇÃO DA ESCALA ESTANDAR PARA
TRABALHADORES EM GERAL**

TRABALHADORES EM GERAL													PT.																																												
LOG	40	34	08	42	50	61	34	72	37	72	62	37	32	37	40	82	74	53	64	42	32	72	37	45	45	32	64	48	34	50	50	37	72	37	34	37	37	56	34	56	29	34	37	34	40	61	42	37	45	37	77	53	48	47,8			
POD	60	65	68	62	60	56	47	55	57	55	55	62	70	44	60	79	47	39	41	44	55	49	39	57	65	57	39	62	47	49	62	41	62	70	70	57	60	39	41	55	49	70	60	60	55	39	79	49	60	44	60	55	44	52	49	66,2	
CMI AFI	65	62	43	51	57	51	59	35	62	59	54	57	65	62	67	64	65	43	49	57	73	59	62	62	67	51	67	49	33	59	49	46	46	62	65	59	43	65	54	70	57	59	57	49	62	54	51	65	65	43	65	65	57,2				
ARR	20	48	27	40	33	35	65	43	41	25	27	40	33	51	35	65	27	51	48	59	51	38	48	17	22	38	41	46	56	51	48	46	30	54	54	41	35	65	54	25	41	39	51	46	54	43	41	46	59	35	43	51	38	46	43,0		
REC	73	53	59	59	65	62	59	59	67	53	44	59	65	70	44	91	62	56	67	70	70	47	67	88	70	76	53	56	59	65	70	62	62	56	56	70	67	65	70	88	65	56	53	67	62	53	50	62	73	59	65	47	56	56	63,3		
DT	60	48	60	63	57	42	60	60	66	13	25	60	51	51	60	69	16	49	60	63	60	57	60	39	63	63	60	63	60	45	57	48	28	60	60	54	69	66	48	51	67	63	66	54	45	60	42	57	48	54	39	51	42	51	63,2		
AA	46	46	36	53	56	56	63	50	50	70	73	36	46	40	53	66	66	43	40	36	50	60	46	43	36	43	60	60	46	60	43	50	46	40	40	46	43	50	66	40	43	60	36	33	43	46	40	30	50	33	63	53	60	56	49,2		
MPR ANV	70	55	44	66	55	44	44	51	51	36	44	48	60	44	60	70	55	44	70	60	55	60	51	66	63	63	44	55	63	70	78	63	40	70	70	55	63	63	60	60	60	74	63	55	55	74	48	60	60	48	56	60	63	67,7			
REQ	40	62	54	38	35	70	38	57	46	57	73	62	54	65	43	64	48	73	43	59	57	48	54	65	57	51	54	40	35	51	46	51	78	40	40	59	46	43	30	59	59	39	54	51	70	62	65	70	70	62	46	54	54	51	51	45	54,4
EXP	42	51	67	48	64	48	60	45	51	68	48	54	60	61	64	63	51	54	45	42	42	51	51	45	45	45	48	64	42	45	54	67	48	48	48	45	45	67	54	45	49	38	64	48	39	45	54	38	54	70	51	51	45	62,6			
CMI CT	25	55	40	52	40	20	35	45	47	27	50	47	48	48	50	71	77	50	49	50	53	58	56	77	58	45	40	56	56	66	61	34	66	66	69	77	66	69	64	77	71	69	53	61	61	48	42	61	58	42	61	64	71	42,7			
SAL	61	54	72	68	59	72	54	59	58	65	61	68	56	65	66	62	72	79	72	68	63	56	75	64	72	65	70	49	56	58	63	61	49	49	45	47	45	77	68	69	64	77	68	75	54	61	61	54	61	64	65	65	75	56	47	63,6	
PRO	49	37	53	32	51	56	49	72	58	46	60	51	42	42	28	75	51	56	37	42	65	56	39	37	60	65	42	39	37	39	46	35	56	44	44	37	51	42	37	60	53	49	44	50	30	35	69	56	39	56	65	46	46	39	42	48,0	
SUP	49	64	47	45	45	64	67	47	40	77	49	54	72	54	49	79	59	40	62	54	49	62	57	49	37	54	47	54	64	54	45	47	45	42	42	57	47	69	42	35	35	47	37	54	49	52	62	49	45	47	47	35	62	57	57,7		
GT	56	53	48	66	71	48	58	37	58	45	45	48	48	50	71	77	50	49	50	53	58	56	77	58	45	40	56	56	66	64	66	61	34	66	66	69	77	66	69	64	77	71	69	53	61	61	48	42	61	58	42	61	64	71	58,0		

TRABALHADORES EM GERAL - FORMADOS**P.T.**

LOG	40	42	61	34	72	37	72	82	37	32	37	82	74	53	64	42	32	72	37	45	45	32	64	50	50	37	72	34	37	37	56	56	29	37	40	42	37	45	37	77	53	48	49.1	
POD	68	62	55	47	55	57	55	55	62	70	44	79	47	39	41	44	55	49	39	57	65	57	39	49	62	41	52	57	60	39	41	49	70	55	79	60	44	60	55	44	52	49	53.8	
CMI	AFI	65	51	51	59	35	62	59	54	57	65	62	84	54	65	43	49	57	73	59	62	62	67	49	33	59	49	62	65	59	43	54	70	59	49	54	51	65	65	43	65	65	57.4	
AR	20	48	35	65	65	43	41	25	27	48	33	51	65	27	51	48	59	51	38	48	17	22	38	41	51	48	46	30	41	35	65	54	41	38	46	43	46	59	35	43	51	38	46	42.8
REC	73	59	62	59	59	67	53	44	59	65	70	91	62	56	67	70	70	47	67	88	70	76	53	65	70	82	62	70	67	65	70	65	56	67	53	62	73	59	65	47	56	56	64.2	

DT	60	63	42	60	60	66	13	25	60	51	51	69	16	48	60	63	60	57	60	39	63	63	60	45	57	48	28	54	69	66	48	57	63	54	60	57	48	54	39	51	42	51	52.4	
AA	46	53	56	63	50	50	70	73	36	46	40	86	66	43	40	36	50	60	46	43	36	43	60	60	43	50	46	46	43	50	66	43	60	33	46	30	50	33	63	53	60	56	50.5	
MPR	ANV	70	66	44	44	51	51	36	44	48	60	44	70	55	44	70	60	55	60	51	66	63	63	44	70	78	63	40	55	63	63	60	60	60	63	55	49	60	60	48	55	60	63	56.7
REQ	48	38	70	38	57	46	57	73	62	54	65	84	48	73	43	59	57	48	54	65	57	51	54	51	46	51	78	59	46	43	30	59	38	51	62	70	70	62	46	54	54	51	55.3	
EXP	42	48	48	60	45	51	88	48	54	54	60	94	83	51	54	45	42	42	51	51	45	45	45	42	45	54	67	48	45	45	67	45	48	64	39	54	36	54	70	51	51	45	52.8	

SUP	49	45	64	67	47	40	77	49	54	72	54	79	59	40	62	54	49	62	57	49	37	54	47	54	45	47	45	57	47	69	42	35	47	54	52	49	45	47	47	35	62	57	52.5	
GT	56	66	48	58	37	58	45	45	48	48	50	77	50	48	50	53	58	56	77	56	45	40	56	64	66	61	34	69	77	66	69	77	71	53	61	42	61	58	42	61	64	71	67.0	
CME	CT	25	52	20	35	45	47	27	50	47	32	60	67	37	45	32	40	20	25	45	45	32	27	52	50	47	57	65	57	42	42	37	30	20	35	62	27	52	35	40	45	42	47	41.4
SAL	81	68	72	54	58	58	65	56	61	68	56	86	63	72	79	72	68	63	56	75	84	72	65	56	58	63	61	45	47	45	77	68	75	61	54	84	65	65	65	75	56	47	64.7	
PRO	49	32	56	49	72	58	46	60	51	42	42	75	51	56	37	42	65	56	30	37	60	65	42	39	46	35	56	37	51	42	37	53	49	58	35	56	39	56	65	46	39	42	48.9	

TRABALHADORES EM GERAL - ESTAGIÁRIOS													P.T.		
CMI	LOG	34	66	50	48	48	48	34	37	37	34	34	34	61	43,1
	POD	65	68	60	68	62	47	70	70	55	68	39	49	60,1	
	AFI	62	43	57	67	51	67	46	46	65	57	57	62	56,7	
CMI	A-R	48	27	33	35	46	56	54	54	25	51	54	41	43,7	
	REC	53	59	65	44	56	59	56	56	88	53	82	50	60,1	
MPR	DT	48	60	57	60	63	60	60	60	51	66	45	42	56,0	
	AA	46	36	56	53	60	46	40	40	40	36	43	40	44,7	
	ANV	55	44	55	60	55	63	70	70	60	74	55	74	61,3	
	REQ	62	54	35	43	40	35	48	48	59	54	70	65	51,1	
EXP	51	67	64	51	48	64	48	48	54	36	48	45	52,0		
CME	SUP	64	47	45	49	54	64	42	42	35	37	49	62	49,2	
	GT	53	48	71	71	56	66	66	66	64	69	61	48	61,6	
	CT	55	40	40	50	42	47	62	62	25	60	62	20	47,1	
CME	SAL	54	72	56	65	70	49	49	49	77	54	61	61	59,8	
	PRO	37	53	51	28	39	37	44	44	60	44	30	69	44,7	

APÊNDICE D – TABELAÇÃO DA ESCALA ESTANDAR PARA HOMENS E MULHERES EM GERAL

		HOMENS																				P.T.									
		LOG	POD	CMI	AFI	A-R	REC	DT	AA	MPR	ANV	REQ	EXP	SUP	GT	CME	CT	SAL	PRO												
		67	41	61	33	72	35	84	30	35	47	33	53	72	35	44	44	64	50	72	35	55	55	33	61	44	35	78	53	50,2	
		69	64	56	48	56	59	56	72	46	69	51	41	51	41	59	66	41	64	53	72	61	43	51	41	51	61	56	46	53	55,1
		42	50	50	59	34	61	53	64	61	67	64	56	72	59	61	67	31	47	45	64	42	53	56	61	64	64	42	64	55,8	
		23	46	32	64	40	37	23	29	49	32	40	49	34	46	11	17	37	46	26	52	32	52	37	52	37	32	40	49	34	37,9
		61	61	64	61	61	70	46	67	73	46	76	58	49	70	91	73	55	73	64	58	70	73	67	85	52	61	67	49	58	64,1
		61	64	41	61	61	67	22	51	51	61	48	48	57	61	38	64	61	57	25	61	70	48	57	44	41	54	38	51	41	51,9
		34	50	53	59	47	47	69	44	38	50	31	41	56	44	41	34	56	41	44	38	41	62	41	41	38	31	59	50	56	46,1
		43	65	43	43	51	51	43	58	43	58	58	43	58	51	65	61	43	76	40	69	61	58	58	54	72	58	47	54	58	54,6
		57	41	74	41	60	49	76	57	68	46	65	76	52	57	68	60	57	49	82	52	49	32	63	74	68	65	49	57	57	58,7
		66	48	48	60	45	51	48	54	60	51	60	51	42	51	51	45	45	66	48	45	66	45	48	45	54	69	51	51	52,0	
		45	43	62	65	45	38	47	70	52	47	40	38	60	55	47	35	45	43	43	40	45	40	33	47	60	45	45	33	60	47,2
		46	64	46	57	36	57	43	46	49	70	62	46	54	75	54	43	54	64	33	64	75	67	75	59	46	57	41	59	62	55,3
		39	52	17	33	44	46	49	31	60	49	36	44	23	44	44	31	52	46	65	62	41	36	28	62	17	33	39	44	41	41,7
		78	72	78	57	62	62	59	72	59	70	75	78	67	59	80	91	70	62	65	52	49	83	72	65	65	70	70	80	59	68,3
		54	33	56	49	72	58	60	42	42	29	49	56	56	31	38	60	42	47	56	45	51	38	54	31	69	56	65	47	40	49,2

		MULHER																				P.T.					
		LOG	POD	CMI	A-R	REC	DT	AA	MPR	ANV	REQ	EXP	SUP	GT	CT	SAL	PRO										
		38	33	50	72	35	75	64	41	30	30	47	33	50	35	35	33	33	27	33	35	38	41	35	47	41,0	
		72	70	65	59	67	52	47	49	59	62	67	52	54	47	75	62	44	59	75	72	59	83	65	49	54	60,8
		64	61	56	59	56	53	42	47	56	61	50	67	47	59	45	61	59	64	70	56	59	47	53	50	64	56,2
		14	46	29	20	46	23	46	58	49	34	43	55	49	43	52	37	64	20	34	49	43	40	43	58	43	41,5
		72	52	63	52	58	60	66	69	69	75	55	58	63	81	55	69	63	86	55	52	66	52	60	72	55	63,1
		61	48	57	9	61	12	61	64	61	64	64	61	44	48	61	54	67	51	64	67	54	61	57	48	51	54,0
		44	44	53	65	34	62	38	34	47	41	56	44	56	47	38	44	47	38	56	34	31	44	28	47	53	45,0
		69	54	54	36	47	54	69	58	54	61	54	61	69	61	69	54	61	58	58	72	61	54	47	58	61	58,2
		49	62	36	57	62	49	44	59	57	51	41	36	51	51	49	59	44	59	38	54	51	62	69	69	51	52,4
		42	51	63	88	54	82	54	45	42	45	48	63	42	54	48	48	45	54	48	36	63	39	54	36	45	51,6
		47	62	43	75	52	57	60	52	47	52	52	62	52	45	40	55	67	33	45	35	52	50	47	43	55	51,2
		58	55	73	48	50	53	53	55	60	42	58	68	65	63	68	70	68	65	73	70	55	63	45	63	73	60,6
		23	54	39	25	46	36	31	39	17	25	41	46	49	57	62	57	41	23	17	60	33	62	25	52	46	40,2
		88	57	59	70	65	67	85	78	72	78	75	52	59	67	52	46	46	83	80	57	65	57	91	70	49	66,7
		49	38	51	47	51	51	38	42	65	65	40	38	40	36	45	38	42	60	49	45	58	36	56	40	42	46,5

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)