

CASO DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO:

“É BOM MALHAR NESTA ACADEMIA”

“IT’S GOOD TO MAKE EXERCISES IN THIS ACADEMY”

Ana Lúcia Bilro de Araújo

Concluinte do MBA de Gestão Estratégica de Pessoas

Turma 07

Patrícia Whebber Souza de Oliveira

Orientadora

Natal/RN

2010

1 INTRODUÇÃO

De segunda a sábado é a mesma rotina: a partir das 6h da manhã, já vai chegando os alunos na academia, loucos pra começar o dia malhando, para enfrentar melhor as tarefas do dia e também, cumprir fielmente os cuidados em prol da saúde. A faxina começa bem cedo; o professor da manhã chega com toda disposição, mas, se ele atrasa um pouco, 5 a 10 minutos, é o suficiente para aqueles alunos mais exigentes já começarem a reclamar.

Uma aluna diz assim: “-O professor da noite, dá mais atenção aos alunos que ele gosta. Isso é muita imaturidade da parte dele”. Reclamações como essa, são comuns nesse tipo de atividade, pois refletem fortemente a necessidade das pessoas de buscarem além dos cuidados com o corpo e saúde, a satisfação da auto-estima.

Na tentativa de agradar ao máximo essa clientela bastante exigente, os gestores e proprietários já deram uma reviravolta na estrutura física e nos maquinários da Academia. Fabi, uma das gestoras, é bastante cautelosa neste aspecto: só compra o que há de melhor no mercado. Nesse ponto, os alunos parecem satisfeitos. Mas, quando vai pro lado da competência técnica dos professores, do acompanhamento e atenção ao aluno, relacionamentos interpessoais, aí as reclamações chegam mais fortes. Qualquer coisinha que possa ter implicações não só no corpo, mas, também no ego, pode ser uma queixa sem tamanho.

Entretanto, de vez em quando se escuta alguém dizendo: “-É muito bom vir malhar nesta Academia, aqui a gente se diverte”, diz um aluno, numa das pesquisas de satisfação realizadas. É essa sensação que os gestores vem tentando estender para todos os alunos que procuram por este serviço. Mas, para isso, o trabalho realizado pelos professores e secretárias não pode ser feito de qualquer jeito. Na opinião da gestora de pessoas, o tipo de recebimento e acompanhamento dado a estes alunos é o que vai fazer a diferença.

Daí a grande preocupação em escolher bem as pessoas e colocá-las nos lugares certos e não parar por aí. Acompanhar, treinar e avaliar constantemente o trabalho desenvolvido pelos professores e secretárias é imprescindível, sem desprezar a necessidade de mantê-los motivados e satisfeitos com suas condições de trabalho. “- Se esta condição for atendida, certamente o serviço oferecido aos clientes, será bem mais satisfatório”, diz Ana, gestora de pessoas da Academia e

relatora deste caso. Atender melhor ao cliente interno para que estes possam atender melhor ao cliente externo. Esta é uma meta a ser cumprida, porém, vai acontecendo em passos lentos.

Estando mais ou menos resolvido esse problema, sobra tempo pra ela tentar resolver outro problema, que é inerente às pequenas empresas, do tipo familiar, como a informalidade e falta de padronização das ações, a superposição de ocupações de seus membros: familiares, gestores, proprietários, enfim, uma indefinição de papéis, que precisam ser melhor tratados e tudo isso, claro que, com muito jeito, até porque os gestores e proprietários são todos seus familiares.

2 A HISTÓRIA DA ACADEMIA

A Academia passou por três momentos distintos de gestão: Gestão pela proprietária; Gestão pelo Arrendatário e Gestão pela Família, que é a fase em que se encontra atualmente.

2.1 GESTÃO PELA PROPRIETÁRIA (2001-2006)

A Academia Sport iniciou suas atividades no ano de 2001, por iniciativa de Fabi - uma das irmãs que atualmente faz parte da gerência - que na época, estava cursando Educação Física, e sempre foi muito envolvida e interessada em esportes. Desde o início, a Academia oferece exclusivamente atividades de musculação. No começo de tudo, localizava-se num bairro popular e tinha muitos alunos, tanto pela desenvoltura dos professores, como pelas boas condições da localização, limpeza, organização e valor da mensalidade.

Em 2003, a Academia teve que mudar de local, para entrega do prédio, que era alugado. Mudou-se para o bairro de Tirol, permanecendo porém, com o mesmo nome e com as mesmas mensalidades, que eram coerentes com a clientela do bairro originário, mas um pouco aquém da clientela atual, que já possui uma condição financeira melhor. Apesar disso, com a mudança, houve uma queda significativa do número de alunos, tendo depois, uma melhora gradativa, mas, nunca como era no ponto inicial. Nessa época, a Academia contava com um número menor de

professores, porém, eram bastante supervisionados por Fabi, que acompanhava bem de perto o trabalho que era desenvolvido.

De 2001 a 2006, Fabi ficou a frente da Academia, porém, era muito solitária sua luta para administrar este negócio como também, ter que dar conta de suas outras atividades laborais. Após esse tempo, já meio cansada, resolveu arrendar o negócio para um dos professores que demonstrou interesse em tocar a frente o negócio.

2.2 GESTÃO PELO ARRENDATÁRIO (2007-2008)

Este professor, que já era formado em Educação Física, bastante ambicioso, empolgou-se com a possibilidade de ganhar dinheiro: contratou estudantes para ensinar, abriu novos horários de atendimento, promoveu muitos descontos, e fez com que a Academia voltasse a ficar superlotada. O conhecimento técnico era centralizado nele, já que os professores que iam sendo contratados eram na maioria, estudantes de início do curso e mesmo assim, tinham muitas vezes que assumir do seu modo, um turno de atividades, já que o proprietário além de assumir várias atribuições, ainda exercia outras atividades fora da academia. A medida que a academia enchia de alunos, foram surgindo outros problemas, decorrentes da falta de compromisso com as questões administrativas, organização, limpeza, manutenção, qualidade técnica, deixando a qualidade dos serviços decaírem, e com isso chegava muitas reclamações por parte dos alunos, aos proprietários que lá malhavam. A maior preocupação dele era com o marketing e com a boa comunicação com os alunos.

Dois anos após o início do arrendamento, a família de Fabi, atuais proprietários e gerentes, resolveram retomar a Academia, pois, a cada dia, aumentava o descaso com a manutenção do maquinário e com a estrutura física, ficando a academia bastante sucateada no momento do repasse aos proprietários. A família resolveu apostar na melhoria do atendimento, tanto em termos estruturais, técnicos e relacionais.

2.3 GESTÃO PELA FAMÍLIA – A PARTIR DE 2009

Foi uma grande dificuldade o período inicial da retomada da academia, pois o maquinário e os instrumentos para musculação estavam sucateados, a academia muito suja e sem manutenção, a baixa qualificação dos profissionais, o número de alunos bastante reduzido, já que muitos saíram com a saída do gestor anterior, que abriu outro espaço, e levou consigo muitos alunos.

A família resolveu se juntar, e tentar recomeçar e reerguer a Academia. Daí passou a ser uma gestão familiar, pois agora, todos estavam reunidos, movidos pelo sentimento de superação. Todos os professores permaneceram nesta academia, como também a secretária. Destes professores, só havia uma formada em Educação Física, os outros, eram ainda estudantes de Educação Física.

Os novos gestores ampliaram o espaço físico, compraram novas máquinas e equipamentos, passaram a cuidar da limpeza e organização, e por fim, passaram a investir mais na parte de gestão de pessoas. Foi nesse momento, que Ana, relatora deste caso, também entrou na história da Academia, como gestora de pessoas.

Após os seis primeiros meses, a academia começou a apresentar um equilíbrio das despesas com receitas, pois a cada dia chegava novos alunos. Até alguns alunos, que tinham saído para a outra academia, voltaram. A academia melhorava gradativamente na prestação de seus serviços. E voltou a “bombar”, e ficar lotada de novo. E o melhor de tudo, a receber muitos elogios.

Dessa gestão participam cinco membros da família, dos quais, a mãe e duas irmãs são proprietárias e gestoras. Os outros dois irmãos, ambos psicólogos, participam somente da gestão, sendo que um deles atua nos problemas gerenciais: manutenção, organização, divulgação, como também, junto a administração de pessoas e a outra irmã, que é esta relatora, atua mais especificamente, na gestão de pessoas.

Não há uma definição formalizada das atribuições dos membros gestores. Cada um participa da gestão, conforme as necessidades que vão surgindo, como também, da disponibilidade de alguns ou das dificuldades de outro em desenvolver suas atividades. Essa falta de formalização das atribuições gera certo desequilíbrio na distribuição das tarefas, o que, geralmente causa sobrecarga para alguns deles.

Uma das dificuldades encontradas por Ana, está no fato de serem muitos gestores, e todos familiares, e isso interfere na tomada de decisões, principalmente no tocante a parte financeira.

Nas pesquisas realizadas após o início da gestão familiar, alguns pontos positivos foram identificados: a organização, a limpeza e também o clima de acolhimento e receptividade que há na academia, transparecendo algo mais familiar. Outro ponto bastante valorizado foi o valor das mensalidades, que foi considerado muito bom, por grande parte dos alunos.

Como pontos negativos, surgiram respostas relativas ao desempenho técnico e comportamental de alguns professores, apesar de muitos elogios a outros. Também houve reclamação relativa ao número de opções de modalidades oferecidas, já que se limita a musculação; alguns reclamaram da organização dos pesos que nem sempre está ideal.

Como já foi dito antes, todos os professores que estavam na gestão anterior, permaneceram na academia, apesar da saída do outro gestor. A fidelidade e a cumplicidade deles para com os proprietários foi muito reconhecida e valorizada. Mas, algumas reclamações dos alunos com relação aos professores continuavam a chegar, tanto através das pesquisas, como nas reclamações verbais, e isso inquietava os proprietários. Eram queixas relativas ao despreparo técnico, a questão comportamental, a falta de atenção aos alunos. Evidente, porém, que isso era dirigido a alguns e não a todos os professores.

2.3.1 O DILEMA

Os proprietários, junto a Ana, se viram num dilema: continuar com os professores, menos capacitados e mais baratos, por serem estudantes, porém, fiéis aos proprietários, ou, arriscar em demiti-los, para buscar profissionais com melhor desempenho e competência técnica visando uma melhoria nos resultados e desenvolvimento da empresa, mesmo que isso viesse a ter um custo maior para a empresa. Optaram pela segunda opção, e a partir daí, começou um contínuo trabalho de recrutamento para tentar captar profissionais mais capacitados e com as competências alinhadas as demandas da empresa.

3 A GESTÃO DE PESSOAS NA ACADEMIA

“- *Reformar, recuperar, limpar e organizar a academia não são por si suficientes para captar clientes e fidelizá-los*”, dizia Ana, nas conversas com a família, expressando seu desejo de melhorar o quadro de funcionários, professores e secretárias, para que pudessem oferecer um serviço com maior qualidade. Tratava-se no caso, da necessidade de buscar novos profissionais, como também, de tentar aprimorar as competências dos que ali permaneceriam. Conseguiu convencê-los, e a partir daí, novas mudanças no quadro de pessoas passou a acontecer.

3.1 DO RECRUTAMENTO AO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O nível de rotatividade dos profissionais não é alto. A maioria dos profissionais que estavam na Academia desde o início desta gestão, em 2009, ainda permanecem, com exceção de dois que saíram. Outros foram contratados depois e ainda permanecem.

Porém, há uma certa inquietação deles, em fazer estágios em outras academias de maior porte, ou então, de trabalhar em outras academias paralelamente, para melhorar as remunerações, ou até mesmo, em alguns horários como Personal Trainer. Isso às vezes, acarreta a necessidade de modificação nos horários, reduzindo o de alguns, aumentando de outros, já que eles recebem por hora-aula. Surge então, a necessidade de manter um quadro de reserva de pessoal, para cobrir as brechas nos horários, que vão aparecendo inesperadamente.

Não havia nenhum processo de recrutamento e seleção mais aprimorado, sendo as escolhas dos profissionais feitas por indicação de amigos ou profissionais conhecidos. Passou-se a fazer recrutamento através de jornais ou nas faculdades. A intenção era recolher o maior número de candidatos, para conseguir uma seleção mais criteriosa e ainda formar um bom banco de talentos. A seleção ocorre em duas fases, iniciando com uma entrevista, seguida de uma etapa prática, onde se observa o comportamento e desempenho técnico. Poucos candidatos ficavam para a segunda etapa, já que na entrevista, logo se analisava os interesses de ambas as partes: carga horária; disponibilidade de tempo; valor das horas aula x pretensões salariais; competências técnicas e comportamentais. Enfim, são muitos requisitos que, por si, já vão sendo

excludentes. Outro ponto a dificultar os processos de seleção e até a retenção das pessoas, é a possibilidade deles trabalharem como Personal Trainer, onde trabalham menos horas e ganham mais. Essa é uma nova tendência das atividades físicas, onde muitos alunos preferem pagar mais por um serviço com exclusividade. Portanto, apesar de vários processos de recrutamento que foram feitos, não se conseguiu formar um banco de reserva de pessoas mais robusto, pois os bons profissionais dessa área, ou são captados pelas academias que pagam melhor, ou preferem ficar como Personal Trainer, dificultando dessa forma, a seleção de profissionais mais capacitados para essas atividades.

Não havia e não há ainda, uma política forte de treinamentos desenvolvida. Mas, nessa gestão atual, foram realizados alguns treinamentos, tanto a nível técnico como comportamental, porém, de uma forma muito modesta e pouco sistematizada. O obstáculo maior, se dá pela pouca disponibilidade de tempo dos profissionais, pois a maior parte deles, trabalham em outras academias ou exercem outras atividades afins para melhorar os rendimentos, ou ainda, são estudantes.

Visando proporcionar uma gestão participativa, os gestores estão sempre fazendo pesquisas junto aos alunos, ou conversando com os professores para saber as sugestões, críticas, opiniões, que possam trazer modificações em vista da melhoria dos serviços prestados. Como também, elevar o grau de satisfação tanto do cliente interno como externo.

3.2 DA REMUNERAÇÃO

Desde o início das atividades da academia, a remuneração dos professores é com base nas horas-aulas dadas, sendo o valor da hora-aula equivalente ao pago nas outras academias de mesmo porte. Não havia, até então, nenhum tipo de acréscimo na remuneração, advindo de benefícios ou outras recompensas salariais.

Ana, gestora de pessoas, sugeriu como forma de incentivar e motivar os profissionais, uma estratégia de melhoria da remuneração. Com base nas pesquisas realizadas semestralmente, um funcionário, quer seja professor ou da secretaria, que tenha recebido mais elogios por parte dos alunos, como também, que tenha mostrado um bom desempenho nas atividades, segundo

avaliação dos gestores, é beneficiado com um extra no salário naquele mês. Outras propostas também foram sugeridas, diante da preocupação dessa gestora com a possibilidade da saída dos profissionais para outras academias ou até, para assumir outras atividades correlatas, como a de Personal, ou mesmo para evitar a queda na motivação dos mesmos, já que às vezes reclamam do valor da hora-aula. A primeira proposta foi acatada pelos proprietários e posta em prática, trazendo um resultado positivo na motivação dos profissionais agraciados. Porém, quanto as outras sugestões dadas, os outros gestores se mostraram contra, justificando a falta de orçamento e aumento das despesas com o pessoal.

Não há na Academia um plano de carreira estruturado. Os profissionais que são contratados recebem o valor da hora-aula igual aos que já estão a mais tempo em atividade. Também, não há uma valorização pelo grau de capacitação, onde os recém formados ganham igual aos que já tem alguns cursos ou qualificações a mais. A única diferenciação salarial que existe se dá entre os profissionais formados e os estagiários.

3 O PROBLEMA

Faz exatamente um ano que a academia foi retomada pela família e vem apresentando bons resultados, recebendo novos alunos, inclusive tem tido um retorno positivo junto a clientela, comprovado nas pesquisas realizadas. Além disso, tem mantido um bom equilíbrio entre as despesas e receitas, gerando um lucro razoável.

A academia está bem estruturada fisicamente, com uma grande quantidade de máquinas e aparelhos, um espaço físico grande e agradável. Esse ponto também foi avaliado positivamente nas pesquisas.

Porém, utilizar esse instrumentário e estrutura física de forma adequada e eficiente, requer um investimento que vai além dos aspectos material e físico. Requer um investimento nos profissionais, para que possam prestar um bom serviço aos clientes.

Daí, ter que haver uma preocupação contínua com ambas as partes - profissionais e clientes, sabendo que o descuido com uma delas, gera uma insatisfação na outra parte. Além do que, o grau de exigência dos alunos é muito alto, e para que a empresa se mantenha, o trabalho realizado pelos profissionais tem que atender a essas exigências, ou pelo menos, atender ao

máximo essas demandas. É um trabalho muito específico, que envolve tanto o conhecimento técnico como competências comportamentais. E, como não tem sido fácil recrutar e selecionar bons talentos para essa área, pelos fatos já explicitados, impõe-se a necessidade de investir em treinamentos e desenvolvimento dos profissionais, como também, buscar alternativas que visem a melhoria da satisfação e motivação.

Outro ponto a ser levantado é que, quaisquer investimentos nas pessoas, requer um investimento tanto na cultura organizacional como no financeiro.

É aí que se instala as constantes indagações de Ana, buscando alternativas para resolver esses dilemas: Será que a motivação e satisfação dos profissionais aumentaria com a melhoria da remuneração? Entretanto, sabe-se que a motivação é baseada em algumas necessidades, que não necessariamente a financeira. Então como satisfazer as outras necessidades de reconhecimento, valorização? E ainda mais, será que melhorando a motivação e satisfação deles no desenvolvimento de suas atividades, asseguraria a sua permanência na academia? E vem também, o lado da satisfação do cliente, pelo serviço prestado. Até que ponto, essa satisfação do profissional implicaria na satisfação do cliente?

Se as respostas a estas indagações estão na remuneração, nos treinamentos, na valorização dos funcionários, no clima organizacional, Ana não sabe ainda, mas, sabe bem, que além de tudo isso, tem outro aspecto a enfrentar, que está relacionado a gestão familiar, tendo que encontrar, junto a família, formas de repensar a cultura organizacional instalada, o *modus operandi* de cada um dos gestores, e a disponibilidade dos proprietários, em investir, inclusive financeiramente, nessas mudanças.

Na verdade, o medo maior de Ana, é que todo esse entusiasmo inicial, esse pique que a academia tomou, seja como “fogo de palha” e não se mantenha, e as coisas tomem outro rumo. Cuidar para que os seus clientes não se tornem ex-clientes, como diz BEKIN, 2004. Esta é uma das metas fundamentais para se manter na era da alta competitividade.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Este caso relata a trajetória de uma empresa familiar de pequeno porte, no ramo de atividades físicas, mais especificamente, musculação. O relato foi apresentado em três períodos, que foram classificados com base na forma de gestão, onde em cada período, faz-se uma rápida explanação de como ocorria os processos organizacionais. A história da empresa é contada por um dos membros da família, que não é proprietária, mas atua como gestora de pessoas, no tempo em que já apresenta as ações, justificativas e dificuldades que encontra para por em prática as sugestões para a melhoria e manutenção da qualidade dos serviços oferecidos. São apresentados comentários dos profissionais, e de alguns alunos, que se submeteram a pesquisas de satisfação. Enfatiza-se a necessidade de manter satisfeitos tanto o cliente externo, como também, o cliente interno como estratégia para que a empresa se mantenha firme e competitiva. Também é abordado as dificuldades encontradas atualmente no mercado para atrair e reter profissionais dessa área, devido a grande competitividade, como também, o surgimento de novas modalidades de atuação, como é o caso do Personal Trainer. Com base nesses dados, Ana, gestora de pessoas se indaga sobre as melhores estratégias para conquistar e fidelizar alunos, atrair e reter talentos e manter a excelência dos serviços prestados, além de atuar da melhor forma junto aos outros gestores, que são seus familiares.

Palavras chave: Empresa Familiar. Satisfação do Cliente. Atração e Retenção de Talentos

ABSTRACT

This report shows the development of a small family business related to physical activities, more specifically body fitness. The report was presented in three periods, which were based on management form, and in each period it is explained how organizational process occurred. The history of the company is explained by one of the members of the family, who is not the owner, but works as personnel manager, while presents the goals to be achieved, explanations and difficulties met to develop suggestions to improve and maintain the quality of the services offered. Comments are presented by professionals and by some students, who were submitted to satisfaction surveys. It is emphasized the need to keep both internal and external clients happy as a way to keep the company strong and competitive. It is also shown the difficulties found currently on the market to attract and retain professionals of this area, due to the high competition, as well as the creation of new branches of activities, such as the Personal Trainer. Based on these facts, Ana, the personnel manager, inquires about the best strategies to attract and retain students, attract and retain talents and to keep the excellence of the job performed, and also to act in the best way together with other managers, who are her relatives.

Key words: Family Business. Client Satisfaction. Attract and Retain Professionals.

FONTE DOS DADOS

Este caso é o relato de uma situação real de uma academia de musculação, que teve seu início em 2001, sendo que a ênfase dada se refere aos quatro últimos anos de funcionamento. As informações coletadas são de caráter primário e advém das observações colhidas pela relatora do caso, na sua convivência como gestora na academia, como também, dados colhidos através de questionários com os alunos e relatos dos professores. Para garantir a fidelidade das informações, os proprietários foram consultados, concedendo autorização para o estudo e publicação do caso.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso da Academia Sport tem como objetivo discutir a importância de um adequado gerenciamento de pessoas tendo em vista uma melhoria na prestação dos serviços e consequentemente, nos resultados da empresa. Esse gerenciamento implica na utilização de práticas eficazes de seleção e recrutamento, programas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho com base nas competências e um adequado programa de recompensas, incentivos e remuneração.

Pretende estimular nos alunos reflexões e discussões sobre: a) os pontos fracos e fortes das empresas familiares, de pequeno porte; b) aplicação de práticas gerenciais de pessoas em empresas deste porte; c) relação entre o desempenho dos funcionários e os resultados da empresa; d) utilização de programas de Endomarketing como estratégia para a melhoria dos resultados da empresa; e) reconhecimento dos modelos e práticas de incentivo aos funcionários, como recompensas materiais e psicológicas, remunerações fixa e variável; f) capacidade de estabelecer relações entre a teoria e a prática.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Sugere-se a leitura do caso em 30 minutos em sala de aula, nos cursos de graduação e pós graduação dos cursos relacionados à gestão de pessoas, como Administração e Psicologia. A metodologia utilizada deve iniciar com: a) leitura individualizada ou em grupo; b) discussão em grupos sobre as questões levantadas: motivação, gestão por competências; remuneração variável; seleção, desenvolvimento e retenção de talentos; clima organizacional; endomarketing; c) levantamento de soluções para as situações problema detectados; d) análise e discussão das alternativas levantadas; e) fechamento dos pontos levantados pontuados por referenciais teóricos por parte do professor.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Com base nas características da organização estudada, o que impulsionou e o que dificultou o desenvolvimento da empresa nas três diferentes gestões?
- 2) Que estratégias de gestão de pessoas foram importantes para a empresa nas diferentes gestões?
- 3) Dê sua opinião sobre a decisão dos gestores de substituir os professores antigos, alguns estudantes de educação física, portanto, mão de obra mais barata e, sobretudo fiéis aos proprietários, por profissionais formados e mais experientes?
- 4) Faça uma relação entre motivação, remuneração e retenção de talentos
- 5) Que sugestões poderiam ser dadas para a solução dos impasses entre Ana e seus familiares, relativo a gestão de pessoas?
- 6) Como a literatura contempla os problemas estudados neste caso?

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Pode-se começar a análise do caso, com uma discussão sobre as características, dificuldades, pontos fracos e fortes da empresa de pequeno porte, sua estrutura organizacional e a singularidade por ser uma empresa familiar. Deve enfatizar, que por ser uma empresa familiar,

enfrenta dificuldades peculiares de gestão, pois, envolve três subsistemas interdependentes, mas, superpostos: empresa/gestão, propriedade, família (GERSICK et al, 1997).

As empresas familiares, de pequeno porte, como a do caso em estudo, trazem consigo algumas facilidades e alguns paradoxos, na medida em que são dotadas de uma estrutura organizacional simples e de menor custo, com uma quantidade pequena de cargos e funções, sem muita hierarquia, maior proximidade com o cliente, possibilidade de decisões ágeis, mas, se torna mais complexa, devido principalmente, ao fato de ser uma estrutura pouco formalizada, onde as estratégias são muito mais intuitivas do que formalizadas, e onde as relações afetivas dos envolvidos tem grande peso na tomada de decisões.

A partir da compreensão desses dados, os alunos podem ser provocados a levantar formas mais eficientes de aprimorar essa gestão familiar, principalmente no tocante a uma profissionalização dos gestores e das pessoas, onde a formalização das atribuições e a divisão de tarefas tem que ser melhor equacionada. Uma das ações imprescindíveis a ser tomada imediatamente, seria o planejamento de reuniões quinzenais ou mensais com todos os membros gestores e proprietários.

Também seria de grande importância para a empresa, que os gestores definissem mais claramente as estratégias da empresa. Isso amenizaria em parte, um dos grandes problemas característicos das empresas familiares, que são as tomadas de decisões baseadas na intuição ou nos caprichos individuais de alguns membros da família. (BERNHOEFT apud LEONE, 2005).

Tendo em vista o grau de satisfação da clientela da Academia com as instalações, espaço físico e aparelhagens, os gestores devem focar sua preocupação no nível de trabalho desenvolvido pelas pessoas, já que estes primeiros itens, junto ao valor das mensalidades são equalizados aos dos concorrentes (OLMOS JR, 1998). As pessoas atualmente agregam tanto valor as empresas que, cada vez mais, recebem mais e mais atenção por parte delas.

No tocante a escolha dos profissionais para trabalhar na academia, poderia se pensar em estratégias mais eficazes para a seleção e retenção de talentos, já que foi observado ser uma das maiores preocupações da gestora de pessoas.

A seleção é proativa, pois tanto as contratações inadequadas como a saída de bons profissionais, sem que a empresa consiga retê-los, pode causar perdas maiores para a empresa (BEKIN, 2004). Os métodos utilizados para a seleção na academia, tem sido satisfatórios, pois

fazem uso de entrevistas detalhadas, realizadas pelos psicólogos, como também de técnicas de observação e análise de comportamento e desempenho durante um pequeno estágio avaliativo.

Tentar levantar possibilidades para enfrentar as dificuldades para o recrutamento, levando em conta as dificuldades existentes no mercado, derivadas da alta concorrência na área, baixa oferta de bons profissionais, como também das novas modalidades de atuação destes profissionais, como Personal Trainer, deixando o mercado de ofertas dos bons profissionais, cada vez mais esvaziado. Para tanto, poderia se pensar em ampliar os caminhos de busca de profissionais, como internet e agências de emprego, como também, fazer um estudo com base em pesquisa salarial, para se assegurar de que os valores pagos aos profissionais, estão coerentes com o mercado, além de fazer deste item um diferencial que facilitasse na seleção e retenção de talentos.

Após se pensar na busca e aquisição de novos profissionais, e na dificuldade que se enfrenta para captá-los, deve-se pensar em formas eficazes de desenvolver e reter os talentos. Deve haver uma troca de serviços entre o funcionário e a empresa, para que haja uma relação duradoura, onde, a empresa oferece boas condições de: segurança, salário, carreira, reconhecimento profissional, e o funcionário, em troca deve oferecer: conhecimento, experiência, talento, dedicação e empenho (BEKIN, 2004).

A motivação tão almejada por todos gera grandes discussões quando se refere as suas origens, se é algo intrínseco ou se depende de fatores externos. Os teóricos afirmam ninguém traz motivação para o outro, pois esta vem da própria pessoa, é um aspecto intrínseco. A motivação depende do sentido que cada pessoa dá ao seu trabalho (BERGAMINI, 1997).

Tentar desenvolver ao máximo as potencialidades e valorizar esses potenciais é essencial para torná-los mais motivados. Talentos que são desafiados num nível condizente com suas capacitações e são bem remunerados por isso, são difíceis de serem perdidos, pois ficam focados e aplicando o que tem de melhor na solução dos problemas. (BULL, 2010).

Outro questionamento que pode ser levantado junto aos alunos, é se a melhoria no clima organizacional da empresa poderia trazer uma melhoria na satisfação dos funcionários. Respeito nas relações pessoais e profissionais; valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido pelas pessoas, incentivo ao bom desempenho, estas e outras alternativas, podem levar aos melhores resultados nos índices de satisfação. Também, propor atividades de lazer, festas, jogos,

onde possam participar todos os funcionários e familiares, com o intuito de uma maior integração e estreitamento nas relações interpessoais.

Outro grande atrativo nas empresas é sem dúvida, a remuneração. Porém, levando em conta as condições financeiras e orçamentárias de cada empresa, tem que se propor formas alternativas de remuneração, que não venham causar forte impacto na vida financeira da empresa. Daí é de grande importância o aprofundamento na elaboração de estratégias de remuneração variável, atrelada ao desempenho por competências (LEME, 2006). Bonificações para os melhores desempenhos; sorteio de inscrições em alguns cursos que sejam de interesse dos profissionais; descontos para os profissionais, nos itens da cantina da Academia. São formas de melhorar os rendimentos sem comprometer o orçamento geral.

Para Xavier, Silva e Nakahara (1999) existem dois tipos de remuneração: por cargo e por desempenho, onde no primeiro caso se paga *pelo que se faz*, e no segundo, *como se faz*. Percebe-se assim, que não é mais só *o fazer*, mas, *o como fazer* é o que vai gerar maior reconhecimento e valorização dos funcionários, nos dias atuais.

Além das recompensas materiais, concretizadas pelas remunerações recebidas, também se poderia pensar, em outras possibilidades de incentivo, que seriam as recompensas psicológicas, do tipo, valorização dos talentos mais elogiados; folgas para os mais assíduos; homenagem dos alunos aos talentos por eles escolhidos.

É fundamental se pensar em fazer avaliação de desempenho, de forma constante e sistematizada. O desempenho não deve ser avaliado somente tendo como base o CHA – *conhecimento, habilidade e atitude*, mas, também, pelo grau de entrega do funcionário, ou seja, o que ele deixa na empresa, como também, pelo grau de complexidade das atividades desenvolvidas. Sistematizar um plano de avaliação de desempenho é imprescindível para possibilitar esse feedback, como também implantar um plano de carreiras e salários, com base no desempenho das pessoas e não mais, no cargo. Estas são, sem dúvida, ferramentas bastante significativas para incrementar a motivação tão almejada pelos gestores.

O caso também propicia uma discussão sobre a relação entre a satisfação do cliente externo com a satisfação do cliente interno (BEKIN, 2004). Pode-se pensar na implantação de programa de Endomarketing. Possibilitar aos alunos um estudo mais detalhado da importância do Endomarketing e utilizá-lo como estratégia de valorização dos profissionais.

Também é possível levantar questionamentos que relacionem os valores das mensalidades e a qualidade dos serviços prestados, pois as empresas que criam experiências positivas são recompensadas com lealdade e com disposição do consumidor de pagar um preço mais alto (SANDERS, 2003).

Sabe-se que não é fácil mudar os processos organizacionais de uma empresa a curto prazo, principalmente quando existe uma cultura organizacional já instalada, e ainda mais, dentro de uma empresa familiar. Porém, pensar em mudar gradativamente, valorizando e desenvolvendo o que já existe (cliente interno, cliente externo e o serviço oferecido) pode ser uma saída bastante viável estrategicamente para se alcançar excelência na prestação de serviços e nos resultados da empresa.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing** : como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BULL, Willian. O Segredo para atrair e reter talentos. IN: MIRANDA, Carolina S.; JARETA, Gabriel. Talento para gerir talento. **Melhor Gestão de Pessoas**, SP, ano 17, n. 266, jan. 2010.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em Competências. In: DUTRA, Joel Sousa. (org). **Gestão por Competências** (7. ed.). São Paulo: Editora Gente, 2001

GERICK, Kelin E., et al. **De geração para geração**: ciclos de vidas das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência**: a Base para Remuneração por Competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEONE, Nilda. **Sucessão na Empresa familiar**. Preparando para as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas. 2005

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1994.

OLMOS JR, Benedito Daniel H. – **MUSCULAÇÃO** – Montagem da Academia. Gerenciamento de pessoal. Prescrição de Treinamento. Rio de Janeiro: .Sprint, 1998

SANDERS, Tim. **O Amor é a melhor estratégia: uma nova visão do sucesso e da realização profissional.** Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

XAVIER, Paulo Roberto, SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlia Massaaki. **Remuneração Variável:** quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

LEITURAS RECOMENDADAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas. 1997.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing : como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall. 2004.

DUTRA, Joel Souza (org). **Gestão por Competências** , 7. ed., São Paulo: Gente. 2001.

GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração:** ciclos de vidas das empresas familiares. . São Paulo: Negócio, 1997.

HIPÓLITO, José Antônio M. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas. 2001.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência:** a Base para Remuneração por Competência. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2006.

LEONE, Nilda. **Sucessão na Empresa familiar.** Preparando para as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas. 2005

LONGENECKER Justin G. et al. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas. 1994.

PIERRY Felipe. **Seleção por Competências:** O processo de identificação de competências individuais para Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de pessoal. São Paulo: Vetor. 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** , 9. ed., São Paulo: Atlas, 2002

SANDERS, Tim **O Amor é a melhor estratégia: uma nova visão do sucesso e da realização profissional.** Rio de Janeiro: Sextante, 2003

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlia Massaaki. **Remuneração Variável:** quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books. 1999.