

UNI-RN
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS
TURMA 18

CASO PARA ENSINO

A gestão estratégica de pessoas dentro das organizações como forma de
alcançar resultados sólidos e concretos

Aluno: Lo-Amy Fonseca de Souza

Matrícula: 2011P181233

NATAL – RN

INTRODUÇÃO

O ano era 2005, a cidade de Natal/RN passava por um momento onde as pessoas estavam cada vez mais preocupadas com a sua saúde, bem estar e qualidade de vida, influenciadas principalmente por uma onda midiática disparada todos os dias pelos meios de comunicação que transmitiam informações sobre os mais diversos benefícios colhidos com a prática regular de uma atividade física associada a uma boa alimentação.

De acordo com a análise da Fitness Brasil (empresa que monitora o mercado brasileiro de Fitness e Wellness), no mesmo período, o mercado brasileiro estava aberto para o investidor com visão. O negócio da atividade física tornava-se tão bom que as principais empresas de todos os segmentos do fitness concentravam-se no Brasil, que é o líder de mercado na América Latina. A mídia também apresentava um papel de grande importância para a divulgação do crescimento do negócio do exercício físico em academias de ginástica, pois ela cada vez mais divulga a melhoria da qualidade de vida através do fitness.

Havia um mercado latente de consumidores que procuravam as academias de ginástica para obter o tão sonhado “corpo perfeito” ao mesmo tempo em que vários novos cursos de Educação Física surgiam na cidade o que aumentava a oferta de profissionais no mercado de trabalho. Foi nesse cenário que foi fundada a Gym Fitness, uma academia criada por dois sócios que tinham em comum a paixão pelo esporte.

O clima organizacional da Gym Fitness era percebido pelo entrosamento salutar entre todos os colaboradores, clientes e gestores. A rotina de trabalho parecia leve já que todos conviviam em um ambiente harmônico com a existência de poucos conflitos para serem administrados pela direção. Em contra partida, a empresa não apresentava uma estrutura organizacional bem definida com a ausência de políticas voltadas para o cliente interno como: a remuneração estratégica, política de benefícios e um plano de cargos e salários.

Com o passar dos anos, as carências administrativas foram se tornando mais evidentes ao passo que os anseios por melhores condições de trabalho vinham sendo cada vez mais discutidas e reivindicadas pelos colaboradores da Gym Fitness. Os profissionais clamavam por mais valorização e reconhecimento enquanto que os sócios insistiam em manter a empresa sobre as mesmas condições de gestão. Como consequência, a taxa de *turnover* aumentou em 20% e a empresa passava a perder

talentos e oportunidades, pois os colaboradores com melhor desempenho e um comportamento empreendedor se viam limitados a trabalharem sem perspectivas de crescimento, fazendo-os romper com a empresa com o intuito de investir na carreira como profissional autônomo.

A GYM FITNESS

A academia Gym Fitness nasceu da visão empreendedora de dois amigos que se encontravam rotineiramente para praticar tênis em um clube conhecido da cidade. Havia um relacionamento saudável e uma confiança mútua que os faziam conversar sobre inúmeros assuntos que envolviam a vida pessoal e o trabalho. Renato, um jovem solteiro de aproximadamente 28 anos, filho de uma família tradicional da cidade envolvida com política e negócios em diversos ramos, buscava a sua primeira experiência como empreendedor, já que os negócios que a família mantinha não lhe interessavam. Dionísio, um indivíduo de aproximadamente 40 anos, casado, trabalhava em uma empresa familiar (pertencente à família de sua atual esposa) e não se encontrava satisfeito e realizado com a função que exercia, ao mesmo tempo, que via a sua prole crescer e precisava acompanhar a evolução das despesas domésticas com aumento da sua receita.

Entre uma partida e outra de tênis, Renato e Dionísio, chegaram a uma conversa sobre a abertura de um negócio na área do Fitness, pois como amantes dos esportes consideravam a idéia como uma ótima oportunidade de associarem o prazer da identificação de estarem trabalhando com algo que gostavam bastante com a abertura de um negócio que poderia ser muito próspero em termos financeiros.

A partir de então, levados pelo entusiasmo e as boas perspectivas que o mercado do Fitness oferecia, os dois passaram a conversar mais sobre o assunto e após alguns meses pesquisando conseguiram encontrar uma área na cidade com uma localização privilegiada para a implantação da tão desejada academia. O espaço contava com um bom posicionamento geográfico que favorecia a abertura do negócio, com uma infraestrutura que exigia apenas uma simples reforma por se tratar de um galpão, além de terem encontrado uma ótima negociação no valor de locação e no tempo estimado em contrato. Com tudo isso, era hora de pensar no projeto da academia! E foi tomando

como base a existência de outras academias na cidade, através de um simples *benchmarking* local, que nasceu o projeto que iria ser colocado em prática.

Mesmo sem instrumentos mais eficientes de pesquisa e com um conhecimento ainda superficial sobre o ramo no qual entravam, os sócios investiram no negócio que cresceu e prosperou ainda nos seus primeiros meses de vida. A academia Gym Fitness funcionava a todo vapor, com muitos clientes e uma equipe de profissionais que se dedicava ao máximo para gerar um bom serviço. A Gym Fitness tinha como vantagem um generoso espaço físico de aproximadamente 7.000 metros quadrados e dentro do seu perímetro destacavam-se uma extensa área de paisagismo, uma pista de *Cooper* e cinco quadras de tênis como seus principais diferenciais em infraestrutura. Além disso, apresentava: uma sala de musculação, uma sala de ginástica, uma sala para a prática de *bike indor*, uma sala de pilates, lanchonete e vestiários que integravam o complexo de treinamento e bem-estar da academia.

A GESTÃO DO NEGÓCIO

Além de todos os seus excelentes atributos em infraestrutura e com um posicionamento geográfico privilegiado, a Gym Fitness contava com uma equipe de colaboradores comprometida com a entrega de um serviço de qualidade a todos os seus clientes garantindo, à empresa, o sucesso e uma espécie de “zona de conforto” perante aos concorrentes nos seus primeiros três anos de vida.

Porém, a partir do seu quarto ano de existência percebeu-se que os gestores vinham demonstrando algumas limitações e dificuldades para gerenciar o negócio, o produto e as pessoas envolvidas com toda a operação da academia resultando em várias consequências negativas para a sobrevivência do negócio em um patamar de sucesso, visto que, o mercado estava tornando-se cada vez mais acirrado e era notável a importância da adoção de novas políticas internas para que a empresa continuasse a prosperar e crescer.

A falta de políticas voltadas para o cliente interno como: remuneração estratégica, política de benefícios e um plano de cargos e salários consumavam-se como um ponto crítico para o amadurecimento da organização, pois a equipe de colaboradores buscava incessantemente por sua valorização e esbarravam em uma administração retrógrada e sem perspectivas de mudança.

Em decorrência desse fato, José, um dos mais antigos integrantes da Gym Fitness responsável pela coordenação e a gerência da academia vinha percebendo que os seus colaboradores andavam bastantes desanimados com o trabalho e que o atendimento da empresa, que outrora, foi visto como excelente vinha caindo de produção e gerando várias queixas e desistências entre todos os alunos. Nesse período muitos empregados pediam demissão para se aventurarem como profissionais liberais ou para trabalharem em outras academias da cidade, muitas vezes buscavam a principais concorrentes da Gym Fitness para decretarem a sua saída.

José se via em situação muito delicada, pois tinha a grande missão de alinhar os interesses da organização com os interesses comuns a todos os colaboradores que clamavam por um aumento salarial e melhores condições de trabalho. Portanto, foi aí que José passou a trabalhar arduamente para criar soluções práticas sustentáveis que pudessem alavancar os negócios da empresa e gerar satisfação aos colaboradores através de uma política de remuneração baseada na meritocracia, além de criar um pacote de benefícios que estimulasse os clientes internos a valorizarem mais a empresa.

José desenvolveu vários projetos com o intuito de equilibrar o relacionamento entre os gestores e o corpo de colaboradores objetivando buscar melhores resultados para ambas as partes. Porém, apesar de todos os seus esforços, os seus projetos nunca foram executados, pois não eram vistos como importantes pelos diretores da empresa que culpavam os colaboradores como os principais responsáveis pela queda crescente do faturamento mensal do negócio.

O conservadorismo associado a uma liderança autocrática adotada pelos gestores da Gym Fitness vinha dando os seus primeiros sinais de crise o que resultava em uma grave miopia de marketing impedindo o crescimento e o amadurecimento do seu negócio.

José, por estar mais próximo aos colaboradores e clientes percebia que o clima organizacional estava cada vez mais distante de se manter dentro de uma harmonia saudável para o bom funcionamento de todas as tarefas. Era preciso uma mudança imediata para frear e recuperar o negócio enquanto haveria tempo. Sempre preocupado, José alertava constantemente a seus líderes que seus colaboradores vinham caindo de produção e que seria necessária a consideração de novas políticas para que o negócio pudesse se recuperar de uma forma eficiente e sustentável. Porém, as suas investidas

sempre terminavam em negativas o que ia aos poucos desmotivando José a continuar evoluindo com os seus projetos.

Foi então, que da mesma forma que já havia acontecido com muitos dos seus liderados, José passou a estudar mais sobre os seus planos de abrir o seu próprio negócio. Os anos como estagiário, instrutor, coordenador técnico e gerente da Gym Fitness lhe renderam boas experiências e conhecimentos básicos em Liderança, Marketing, Gestão de Negócios e de Pessoas para pudesse se sentir preparado para iniciar a sua carreira solo.

JOSÉ

Como colaborador da Gym Fitness, José, iniciou suas atividades no papel de instrutor de musculação. Ele era muito requisitado, pois cuidava muito bem da sua carteira de clientes que só aumentava com o passar dos anos. José tinha o respeito e admiração dos seus clientes e dos seus líderes que o viam como um profissional diferenciado dentro da academia. Após alguns anos trabalhando na mesma empresa, o coordenador de José havia sido destituído do cargo tornando vaga a posição de coordenador da academia. Vendo o seu desempenho como instrutor os proprietários convidaram José para uma reunião a qual foi oferecido a ele o novo cargo. José, atento com gerenciamento de sua carreira, prontamente aceitou o convite e passou a liderar 30 instrutores e dezenas de estagiários. Ele sabia o quão importante seria essa experiência, pois seria a primeira vez que iria assumir uma posição de líder dentro de uma empresa.

Durante os anos seguintes, José vinha acumulando cada vez mais responsabilidades e naturalmente passou a gerenciar toda a academia. Porém, em função do seu comportamento empreendedor e pela falta de uma estrutura organizacional que o permitisse crescer profissionalmente, José passou a avaliar até que ponto seria proveitoso continuar na empresa. Foi então que numa manhã de sábado, ao encontrar com um velho amigo chamado Antonio da Rocha, caminhando na praia, José conversou com ele sobre o assunto e que estaria abrindo sua própria empresa num futuro bem próximo.

Antonio da Rocha era um apaixonado por esportes e também um homem de visão muito empreendedora, viu ali a oportunidade de se juntar com José e formarem uma sociedade; demonstrando tal interesse, fez a proposta a José. Após alguns dias

pensando sobre o assunto, José decidiu aceitar a idéia de Antonio e os dois passam a trabalhar juntos nesse projeto.

José, diante da oportunidade, rompeu com a empresa aonde já trabalhava há cinco anos em busca da realização de um sonho. O sentimento empreendedor afluía ao passo que o novo projeto ganhava corpo e amadurecia com o desenrolar dos trabalhos.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO DO CASO

Nesse caso descrito, o processo da gestão estratégica de pessoas dentro da academia se destaca. A falta de uma plataforma de trabalho sólida e sustentável com políticas de valorização do cliente interno culminou no aumento da taxa de *turnover* dos profissionais da empresa e na queda do seu faturamento mensal. A organização estava perdendo os seus maiores talentos para o mercado liberal e para os seus principais concorrentes. José, um dos principais colaboradores da academia passou de uma grande oportunidade para os negócios da Gym Fitness para uma forte ameaça após sua saída para concretizar um grande sonho de montar o seu próprio negócio.

FONTE DE DADOS

Esse caso relata uma situação envolvendo ficção e realidade que existiu durante o período do ano de 2005 a 2010. O nome das pessoas em questão não são reais e as informações colocadas no texto tem caráter primário. Foi utilizado vivencia própria para a construção desse caso.

OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Este caso tem como objetivos principais:

- 1- Desenvolver conhecimentos a respeito de gestão estratégica de pessoas dentro das organizações envolvendo temas como: política de remuneração, política de benefícios e plano de cargos e salários;
- 2- Perceber os processos motivacionais somados a retenção de clientes internos e externos dentro das organizações prestadoras de serviço;
- 3- Refletir sobre a importância da gestão de carreira no crescimento profissional;
- 4- Levar a uma análise crítica do texto;
- 5- Relacionar disciplinas vistas em sala de aula com a realidade atual.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

O caso apresentado pode servir como base para uma futura apresentação das disciplinas de: Motivação, Liderança e Gerência; Gestão de Desempenho; Comprometimento organizacional; Remuneração Estratégica; Tendências e Perspectivas em Gestão de Pessoas em turmas de Pós Graduação e Graduação do Curso de Administração e/ou Gestão de Pessoas. Sugere-se que seja feita uma leitura coletiva com tempo aproximado de 20 minutos e após isso discussão em grupos de 4 a 6 pessoas.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Podemos afirmar que a simples desmotivação dos colaboradores da Gym Fitness resultou na queda da qualidade no atendimento e do faturamento da academia?
2. Quais os principais desafios e dilemas de se trabalhar como um gerente em organizações que possuem uma gestão conservadora e retrógrada?
3. A ausência de um plano de carreira na empresa e a falta de perspectivas futuras de um crescimento profissional continuado gerou um quadro de desmotivação nos colaboradores da Gym Fitness, fazendo-os romper com a academia?
4. Como as disciplinas estudadas no curso de Administração e Gestão de Pessoas abordam o tema mostrado no caso?

ANÁLISE DO CASO

- 1 Segundo Fábio Saba em “Vendas e Retenção – 83 lições para academias e clubes esportivos – São Paulo, 2008”, ele comenta que em uma academia de ginástica todos os esforços devem estar voltados para o desenvolvimento pessoal e a capacitação profissional, com objetivo de manter talentos, uma vez que empregados mais preparados e satisfeitos com empresa garantem melhores resultados aos negócios. A falta de visão estratégica produz ações desconectadas que desperdiçam recursos e resultam na alta rotatividade de clientes. Por isso, a Gym Fitness colheu os maus resultados em função de um quadro de desmotivação entre os seus colaboradores que não apresentaram um desempenho satisfatório no cumprimento de suas funções.
- 2 Trabalhar em uma organização na qual o gestor apresenta um perfil de liderança autocrática e conservadora pode gerar sintomas indesejáveis nos seus subordinados, pois segundo James Hunter em “Como se Tornar um Líder Servidor – Os Princípios de Liderança de o Monge e o Executivo – Rio de Janeiro 2006” o poder, ao longo do tempo, quando usado de forma autoritária, começa a deteriorar os relacionamentos. Para ele, a autoridade é muito diferente de poder, já que ela envolve a habilidade de levar outros a fazerem de bom grado sua vontade. Quando vimos uma organização que usa um estilo de liderança autocrática isso pode ter um reflexo negativo no âmbito das relações humanas, pois mata o entusiasmo, exige, proíbe e castiga gerando perdas na motivação para o desenvolvimento da função.
- 3 Para Fábio Saba em “Vendas e Retenção – 83 lições para academias e clubes esportivos – São Paulo, 2008”, os clientes internos precisam ser valorizados, recompensados e ouvidos com especial atenção para que possam carregar os valores corporativos da academia e levar um serviço superior aos clientes externos. Portanto, quando vemos uma organização que não atribui reconhecimento e valor aos seus talentos estimulando-os a continuar produzindo e crescendo profissionalmente é natural que a motivação que é colocada sobre o investimento no trabalho vá se esgotando com o passar do tempo. Por isso, a presença de um plano de cargos e salários em uma organização pode gerar o

entusiasmo necessário para que o profissional continue a produzindo e se desenvolvendo dentro dela.

- 4 As disciplinas estudadas no curso de Gestão Estratégica de Pessoas traz uma visão sobre como podemos gerar relacionamentos sólidos e sustentáveis, com foco no resultado, dentro das organizações. O curso oferece grandes oportunidades para o amadurecimento do conhecimento teórico e prático levantando questões relevantes sobre gestão de pessoas, geração de valor, liderança, entre outros.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

SABA, Fábio. **Vendas e Retenção:** 83 lições para academias e clubes esportivos. São Paulo: 2008.

HUNTER, James. **Como se Tornar um Líder Servidor:** Os Princípios de Liderança de o Monge e o Executivo. Rio de Janeiro: 2006.

FURLAN, Jô e SITA, Maurício. **Ser mais Líder:** Os caminhos da Liderança na visão de Grandes Especialistas. São Paulo 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas:** Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas. Rio de Janeiro 2004