

Academia *Golden Fitness* e a mudança no estilo de liderança que resultou em altos índices de insatisfação e *turn-over* de funcionários.

Luiz Paulo de Araujo Cavalcante

Alysson Andre Regis

INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional na Academia *Golden Fitness* era considerado por seus funcionários como um dos melhores e mais saudáveis já vivenciado por eles. A equipe era coesa e trabalhava toda em prol de objetivos comuns sob a liderança de um coordenador que utilizava o estilo de liderança democrática, conseguindo obter o máximo de comprometimento e resultados nos trabalhos.

Luiz, um dos professores do quadro de funcionários da academia já trabalhava naquela organização há 06 anos; foi nela onde aprendeu o passo-a-passo da profissão ainda como estagiário, aonde posteriormente tornou-se funcionário efetivo, podendo desenvolver e colocar em prática todas as técnicas aprendidas.

Luiz tinha como Mentor e modelo de profissional a ser seguido, Fonseca, o atual Coordenador da academia; que após alguns anos no cargo e a frente da liderança da empresa, optou por desligar-se da academia para poder se dedicar a um negocio próprio, deixando em aberto a vaga de Coordenador.

Antes de se ausentar definitivamente da empresa, Fonseca tinha que conseguir um substituto para o cargo que pudesse dar seguimento ao trabalho que já vinha sendo feito. Após algumas análises, decidiu por um dos professores do grupo por achar que o mesmo tinha as características

necessárias para tal cargo, porém, com pouquíssimo tempo na função, Duarte, como era conhecido, se mostrou um líder totalmente autocrático e que não conseguia ter o mesmo empenho, prestígio e dedicação por parte dos funcionários devido a esse estilo de liderança.

ACADEMIA GOLDEN FITNESS

Em meados de 2004, dois amigos de longa data, Raí e Sérgio decidiram abrir um negocio juntos. Esse negócio era uma academia de ginástica, que foi escolhida por eles devido ao interesse e a afinidade com o ramo da atividade física, afinal, ambos haviam sido atletas por muito tempo.

A academia *Golden Fitness* foi inaugurada na cidade do Natal-RN no mês de Fevereiro de 2005, entrando no mercado de academias para brigar diretamente com grandes concorrentes que na época obtinham o “monopólio” de clientes que buscavam saúde, atividade física, lazer, etc.

Um diferencial considerado muito importante pelos clientes da Golden, como era mais conhecida a academia, era o seu espaço físico e a área verde (plantas, jardins, gramados) interna. A academia tinha aproximadamente 7000 mil metros quadrados de área, distribuídos em Recepção, Sala de Pilates, Sala de Musculação, Sala de *Bike Indoor*, Sala de Ginástica, Sala de Avaliação Física e Nutrição, Vestiários masculino e feminino, Pista de *Cooper* de 150 metros, 05 (cinco) quadras oficiais de Tênis e Lanchonete.

Uma das características da empresa era o baixo índice de insatisfação do seu quadro de professores, que por sua vez, era vista por clientes e pelos próprios professores através de avaliações e pesquisas de clima com uma das melhores, se não, a melhor equipe de professores da cidade.

Após alguns anos de operação no mercado de academias na cidade e com a empresa se mantendo estável financeiramente, Sérgio, um dos sócios, que por sua vez, não era tão atuante nos negócios da empresa, decide que não pretende mais continuar como diretor e dá indícios que deseja vender sua parte.

A partir desse momento, cria-se um clima de muitas dúvidas e incertezas que refletiam por todos os bastidores da empresa. Será que a empresa fecharia as portas? O que seria da equipe de funcionários caso a sociedade acabasse de fato?

Tais dúvidas fizeram com que muitos dos professores, prevendo um final não muito bom, se antecipassem e começassem a buscar novas opções de trabalho fora daquele ambiente, foi então que começou a aumentar o índice de *turn-over*.

O fim da sociedade entre Raí e Sérgio já era dado como consumado, não se via mais Sérgio freqüentar a sua sala de diretor, muito menos as instalações da academia. O ambiente era de total incerteza e desconforto por conta da situação. Foi então que depois de alguns dias Raí convocou uma reunião geral com os funcionários e informou que a empresa agora já não tinha mais ligação com Sérgio. A sociedade havia sido desfeita e os negócios seriam tocados por ele e pela família; começando um novo ciclo e uma nova história.

Em meio a uma pequena crise gerada pela quebra da sociedade, o proprietário do terreno (que era alugado) onde a academia se localizava, informa que deseja colocá-lo à venda e caso a academia não tenha interesse, ele já possui um comprador que está decidido a investir naquela área.

Por se tratar de um período em que a empresa deveria se re-organizar financeiramente devido à compra dos 50% referente à parte do antigo sócio, Raí não via outra alternativa a não ser procurar um novo espaço para alocar a estrutura da academia. O valor pedido pela área de aproximadamente 7000 metros quadrados era muito alto, ele não tinha como desembolsar essa quantia.

Começa, então, a busca de um novo local e com menores proporções para que a academia pudesse se reerguer estruturalmente e financeiramente. Aproximadamente 04 meses após o início da busca, um novo local é encontrado. Trata-se de uma antiga loja de Parafusos que já está fechada há algum tempo e o dono decidiu alugar o ponto comercial.

A loja é uma espécie de galpão com um primeiro andar e algumas subdivisões, possui cerca de 800 metros quadrados, ou seja, uma área muito inferior a da antiga academia; mas era o tamanho ideal e mais em conta financeiramente para o início de uma nova fase da empresa.

OS PERSONAGENS DO CASO

Luiz era um jovem que acabara de sair do mundo acadêmico e começava sua jornada no mundo profissional. Durante o período de graduação já havia escolhido que ramo do curso de Educação Física iria seguir, decidiu, então, pelo segmento *Fitness*.

Ele tinha como um grande amigo, Fonseca, profissional respeitado e renomado que já atuava no segmento que Luiz desejava trabalhar a alguns anos. Foi então que surgiu a oportunidade de estagio na Academia *Golden Fitness*, empresa na qual Fonseca era Coordenador.

A oportunidade de estágio numa academia de renome na cidade e sob os olhares de um profissional que era modelo e exemplo para Luiz era tudo o que ele queria naquele momento. Foi então que os primeiros passos da carreira foram dados; numa grande academia, com os melhores professores e tutores da cidade e com respaldo de um profissional renomado.

Aproximadamente dois anos se passaram, o período de estágio estava se encerrando porque Luiz já estava prestes a receber o diploma de graduação. A expectativa em tornar-se funcionário efetivo daquela Academia era grande, porque havia um déficit de professores devido à saída de alguns por motivos de incertezas administrativas por parte da direção, mas nada que fizesse o ex-estagiário ter uma imagem negativa da empresa. Tudo o que ele mais queria naquele momento era ser contratado.

Fonseca, Coordenador da Academia *Golden Fitness*, como já foi mencionado anteriormente, era um profissional muito respeitado dentro da organização e fora dela também; tinha o apoio e respeito dos seus liderados justamente por ser uma pessoa aberta a sugestões, ser um líder democrático, e principalmente por ser justo. Não havia dentro da equipe o que podemos chamar de apadrinhamento, todos eram tratados e avaliados da mesma maneira, utilizavam-se das mesmas ferramentas para que o trabalho pudesse ser feito da melhor forma possível e o objetivo fosse alcançado.

O estilo de liderança utilizado por Fonseca chamava a atenção de todos, principalmente da equipe de professores e dos diretores, que davam aval e suporte para tomadas de decisões das mais importantes para o futuro da academia. O líder carismático e responsável que obtinha bons índices de retenção e satisfação de clientes fazia com que a empresa caminhasse para um alto padrão de qualidade e atendimento.

Duarte, apesar de estar à beira dos 40 anos de idade, não tinha tanto tempo de empresa, havia sido contratado a pouco mais de 01 ano. Era, também, o que tinha maior titulação entre os demais profissionais, ele era Doutor em Educação Física; o que gerava imenso interesse, respeito e empolgação, afinal, um Doutor legítimo só tinha a acrescentar em valores e aprendizados para a equipe com um todo.

Sua trajetória foi bem rápida e ascendente na empresa, após passar um breve período como professor de algumas modalidades, surgiu a oportunidade de assumir a coordenação geral da Academia. Fonseca estava abrindo um negócio próprio e não poderia mais dar continuidade ao trabalho, tinha que se dedicar exclusivamente a sua futura empresa.

Sua escolha para o cargo de atual Coordenador baseou-se, segundo Fonseca, nas experiências anteriores que Duarte já havia tido, por ser o profissional de maior titulação dentro da casa, por mostrar resultados satisfatórios durante as avaliações e por ter o apoio dos demais profissionais. Portanto, seria apenas uma transição de liderança sem muitos problemas.

UMA TRANSIÇÃO QUE TINHA TUDO PARA DAR CERTO, MAS NÃO DEU.

Após ser feita a “passagem do bastão” de Fonseca para Duarte, uma nova etapa se iniciava com relação ao seguimento dos trabalhos e atividades. O novo Coordenador tinha muitos projetos para dar continuidade e muitos a apresentar para a equipe e diretores, afim de que pudesse manter o padrão e qualidade dos eventos na Academia.

Não se sabia ao certo o que esperar do novo líder, o clima era de novidade, mas também de muita incerteza. Alguns projetos foram apresentados aos professores em reuniões coletivas sempre feitas aos sábados pela manhã, mais precisamente no horário das 09:00h. Essas reuniões duravam aproximadamente até as 12:00h e por muitas vezes não se saía de lá com decisões tomadas, o que frustrava muitos colaboradores que achavam as reuniões pouco produtivas.

Certo dia, numa manhã de segunda-feira, Luiz estava cumprindo suas tarefas, na sala de musculação quando Duarte passa pelo corredor e o chama mais próximo; ele diz o seguinte: “Quero falar com você na minha sala daqui a 30 minutos”. Luiz prontamente balança a cabeça e diz ter entendido o recado.

Trinta minutos após o recado, Luiz toma o caminho para a sala de Coordenação para saber do que se trata. A sala não era muito grande, havia uma um birô de tamanho médio, três cadeiras, uma janela de vidro com persianas móveis e algumas caixas para organização de documentos.

Sentado em sua cadeira, atrás do birô, e com alguns papeis espalhados em cima do mesmo, Duarte pede para que Luiz se sente e escute o que ele tem pra falar. Sua fala começa da seguinte maneira:

“Luiz, vou ser bem rápido e objetivo, agora que sou o novo Coordenador geral da academia, irei fazer umas mudanças que julgo ser importantes. Vou mudar todo o quadro de professores da empresa, preciso ter uma equipe formada por mim, não quero resquícios da última coordenação. Infelizmente não posso fazer isso de uma única vez por questões trabalhistas, mas quero que você saiba dessa decisão.”

Após a conclusão da conversa, Luiz, sem muita reação, sai da sala e volta a executar seu trabalho como sempre, porém, mais reflexivo com relação ao que o novo líder lhe falou anteriormente. Muitas dúvidas passavam pela cabeça de Luiz agora. Porque daquela conversa especificamente com ele? Será que ele estaria correndo risco de ser demitido também? Em que resultaria tais atitudes?

As reuniões marcadas aos sábados já não rendiam o que se esperava, os assuntos não eram totalmente discutidos e os prazos já não eram mais cumpridos, o novo líder já apresentava comportamentos e atitudes que não eram condizentes com a função. Começou então a excluir de alguns trabalhos externos alguns professores e a tratar algumas informações com professores que seriam mais próximos dele; gerando assim uma falta de diálogo entre os demais profissionais.

As informações, recados, eventos, trabalhos externos, não chegavam mais a todo mundo, o que antes era decidido e entrado em acordo com os demais funcionários, agora era motivo de segredo. Só se sabia de determinados eventos em cima da hora ou simplesmente não se sabia.

Seu estilo de liderança autocrática fez com que naturalmente muitos professores optassem por sair da empresa e fossem trabalhar em outros locais por não concordar com as atitudes, comportamento e diversas vezes o favorecimento de alguns profissionais mais próximos a ele.

Essa situação não gerava nenhum desconforto, afinal, ele já queria fazer uma espécie de “limpeza” no quadro de funcionários antigos.

Luiz foi o último dos funcionários da gestão anterior a continuar na empresa, mesmo não concordando com as atitudes e posicionamentos do atual coordenador, continuava “firme” em seu trabalho. O clima não era amigável, a conversa entre os dois se resumia único e exclusivamente a questões profissionais, Luiz já não se sentia a vontade no mesmo ambiente que Duarte.

Foi então que, aproveitando a ausência do diretor da academia, por motivos de viagem, Duarte se viu livre para tomar decisões de forma unilateral e sem ter que dar maiores explicações a ninguém. Naquele momento ele era soberano e respondia por todas as decisões que dissessem respeito à empresa.

O caminho estava livre para que a demissão de Luiz fosse efetivada. E assim foi feita; numa sexta-feira a noite, por volta das 20:00h, Luiz recebe um comunicado do responsável pelo setor financeiro que a partir da próxima Segunda-Feira não seria mais preciso comparecer ao posto de trabalho, pois ele havia sido demitido da academia.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO DO CASO

Esse caso mostra o desenvolvimento de uma narrativa onde uma determinada empresa (Academia de Ginástica) teve que passar por mudanças no setor de pessoal e em sua alta administração; gerando uma alta sensação de insegurança no seu quadro de funcionários. As mudanças ocorridas tinham tudo para melhorar o desempenho da empresa, mas questões comportamentais e de liderança foram decisivas para o não desenvolvimento da organização.

FONTE DE DADOS

Esse caso relata uma situação real ocorrida em meados do ano de 2012. O nome da empresa e das pessoas em questão são nomes fictícios. As informações contidas no texto são de caráter primário e ocorreram dentro do ambiente de uma academia de ginástica. Foi utilizado a vivência e relato de alguns funcionários para garantir a veracidade das informações.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Os objetivos desse caso são desenvolver nos alunos: 1- Conhecimentos a respeito dos estilos de liderança, 2- Análise crítica do texto, 3- Processos de transição de gestão empresarial, 4- Relacionar teoria com a prática.

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Este caso pode ser utilizado para discussão em salas de aula de turmas de Graduação ou Pós-Graduação. Sugere-se a leitura em 30 minutos com a sala dividida em grupos e após conclusão a turma de alunos faria um grande círculo para debater o ponto de vista observado.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO:

- 1- Que estratégia de Gestão de Pessoas deve ser utilizada na empresa em questão?
- 2- A mudança no estilo de liderança foi determinante para o desfecho do caso? O diretor da empresa poderia ter tomado alguma atitude antes, durante ou depois da demissão de Luiz?
- 3- O que pode acontecer com o desempenho da empresa caso o estilo de motivação, liderança e gerência não seja modificado?
- 4- Como as disciplinas estudadas em Gestão de Pessoas abordam a situação mostrada no caso?

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha – (2007) A Essência da Liderança. Mudança X Resultados X Integridade, RH Editora.

PERKINS, Dennis N.T. Liderança no limite. São Paulo: Makron Books, 2002.

O'NEIL, Brian. Teste sua capacidade de liderança. Ed. Publifolha, 2002.

HUNTER, James. O monge e o executivo: Uma História Sobre a Essência da Liderança. Ed. Sextante, 2004.