

MOVIMENTANDO OS ESQUELETOS: GESTÃO DA CULTURA E DOS VALORES ORGANIZACIONAIS EM UMA ACADEMIA

LUANA RODRIGUES DAUD

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

VÉRICA MARCONI FREITAS DE PAULA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

VERONICA ANGELICA FREITAS DE PAULA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

JANAINA SIEGLER

BUTLER UNIVERSITY

MOVIMENTANDO OS ESQUELETOS: GESTÃO DA CULTURA E DOS VALORES ORGANIZACIONAIS EM UMA ACADEMIA

1. Introdução

O presente caso para ensino foi elaborado a partir da realidade de uma empresa brasileira de academias, que possui unidades em diversas cidades de São Paulo. O caso apresentado é referente à unidade de São José do Rio Preto, interior de São Paulo, primeira unidade da empresa.

Este estudo discorre sobre a situação-problema enfrentada pela organização, na qual os sócios detectaram a necessidade de mudança para melhoria de resultados e aumento da satisfação de funcionários e clientes, levando à implantação da gestão por valores na organização. Alguns dos principais diferenciais deste estudo, que contribuem para o aprofundamento e para a discussão em termos de gestão, são: o setor de atuação da empresa objeto de estudo (academias); as características e a estrutura da organização; e os temas abordados, notadamente a gestão por valores.

2. O Caso

2.1 A Empresa

O Mercado de academias teve um crescimento de 133% em cinco anos segundo o SEBRAE (2016), possivelmente devido aos novos hábitos alimentares e a preocupação com a aparência física e saúde. Bertão (2016) cita o exponencial crescimento desse segmento no Brasil, com quase oito milhões de alunos por todo país e faturamento médio anual superior a dois bilhões de dólares, sendo que o setor também tem aderido às franquias, com altos investimentos para crescimento e ampliação de marcas no país. Fantoni (2017) comenta que são mais de 34 mil unidades no Brasil.

A empresa *Fit* (nome fictício para preservação da confidencialidade das informações da organização em estudo) surgiu devido à exaustão dos sócios, educadores físicos, com o modelo de negócio mais tradicional das acadêmicas brasileiras – as academias de trânsito livre, onde o cliente paga um valor fixo e pode frequentar a academia quantas vezes quiser por semana, usualmente sem ter auxílio específico e dedicado de um profissional de educação física, com foco nos objetivos do cliente.

Na visão desses profissionais, esse modelo representa ciclo de baixa qualidade: o cliente recebendo pouco resultado devido ao foco no produto e não nos objetivos individuais de cada pessoa, ou seja, os clientes não tinham suas expectativas atendidas, pois tudo era feito de maneira generalizada para todos os clientes, mesmo que as pessoas tenham objetivos diferentes. Para melhor entendimento, as mesmas aulas e a mesma programação de aulas eram destinadas para clientes que queriam perder peso e para outros que queriam ganhar massa magra, por exemplo. Por outro lado, o negócio era mal remunerado com baixas receitas e consequentemente os funcionários eram mal remunerados, gerando insatisfação.

A partir dessa análise, os sócios da *Fit* pensaram: “e se nós fizessemos muito para poucos ao invés de fazer pouco para muitos?”. A solução proposta pelos sócios era criar um programa onde tudo que contribui para uma vida saudável deveria ter acompanhamento personalizado. Além disso, eles aprofundaram as suas análises e estudaram o que realmente seus clientes queriam, percebendo que não era simplesmente o resultado de bem-estar físico, havia a demanda também por relacionamento social e pelo acompanhamento de um profissional habilitado e equilibrado física e emocionalmente. Com base nessas análises, foi criado o Método *Fit Four* (nome fictício). O *Fit Four* é um método que propõe a excelência

em atendimento personalizado. O programa é dividido em quatro partes:

- 1) O Programa de Treinamento Individualizado (FF1) é responsável por desenvolver um plano de treino individual conciliando a parte técnica com a emocional de forma desafiadora e motivadora, contando com o planejamento de aulas que visam a qualidade extrema e a segurança do cliente;
- 2) O Programa de Orientação Nutricional (FF2) conta com a parceria entre o profissional de educação física e nutricionistas da *Fit* para proporcionar abordagens de fácil compreensão para que o cliente entenda as noções da nutrição saudável” e consiga construir novos hábitos alimentares;
- 3) O Programa de Educação e Motivação (FF3) é direcionado ao desenvolvimento da equipe com habilidades e conhecimentos, além da parte técnica, para que eles levem o que existe de mais atualizado em conhecimento científico aliado a todo suporte, comprometimento e motivação durante os treinamentos do dia-a-dia do cliente; e
- 4) O Programa Acompanhamento Integral (FF4) propõe que o treino é apenas uma das tarefas na relação do profissional (*personal trainer*) com seu cliente. O FF4 incentiva o personal a direcionar treinos extras, a monitorar constante e ter atenção total ao cliente para que ele maximize o resultado desejado aliados à uma comunicação de alta qualidade.

A partir do desenvolvimento do método e identificação das necessidades dos clientes, em 1997 surgiu o conceito do negócio: criar um estabelecimento que promove treinamento físico personalizado e atendimentos voltados para reabilitação, saúde, estética e bem-estar, contando com equipes multidisciplinares, treinadas para atender em conjunto, o desejo e necessidade de um único cliente.

Após três anos de existência, foram abertas novas empresas para abranger mercado e aumentar o faturamento do negócio. A ideia surgiu de um aluno de São José do Rio Preto/SP, unidade matriz e escopo deste estudo, que ao mudar para Araraquara/SP sugeriu aos sócios que fizessem uma parceria para abrir uma unidade na cidade.

A partir disso, os sócios criaram um plano de negócio para as novas unidades, que seriam inseridas em cidades com mais de 200.000 habitantes, no Estado de São Paulo. O plano de expansão seria realizado na forma de espiral, iniciando pelas cidades mais próximas à primeira unidade (em São José do Rio Preto/SP), para que houvesse maior proximidade física, permitindo melhor controle sobre o desempenho dos profissionais e do negócio.

Os sócios também definiram que as novas unidades seriam abertas a partir do interesse de novos sócios, sendo que esses deveriam ter o investimento necessário e compartilhar dos mesmos valores dos fundadores. Foi definido que o ainda que novo sócio teria 50% das ações e do lucro da unidade e seria dono de todo o patrimônio imobilizado. Como desvantagem, ele deveria arcar com 100% do risco de investimento e 50% com os prejuízos operacionais.

Em relação à parte operacional, foi elaborado um padrão que deve ser seguido por todas as unidades e seus profissionais. Foi determinado que um profissional de destaque da rede seria o gestor da nova unidade, recebendo 10% das ações daquela unidade, sendo o responsável por coordenar todas as áreas da unidade e fazer os repasses de informações necessários os sócios majoritários. Cada unidade é uma sociedade limitada diferente, inexistindo matriz. Além disso, todas as decisões estratégicas dependem dos sócios, com autonomia ao gestor da unidade para decisões cotidianas, devendo os sócios serem consultados para decisões de grande impacto em qualquer unidade ou na empresa de maneira geral. Foi definido também o acompanhamento quinzenal presencial *in loco* dos sócios nas unidades, para reunião com a equipe, acompanhamento e desenvolvimento dos negócios das unidades.

Em relação às formas de pagamento, foi definida que cada unidade poderia ter um valor diferente de mensalidade baseado no preço cobrado pelos concorrentes locais e custos operacionais. O layout da unidade é projetado conforme a demanda da cidade e os serviços que seriam oferecidos pela unidade. As menores cidades ficavam com menores espaços e as maiores requereriam espaços mais amplos. Cada serviço oferecido na unidade deve ter um espaço específico, separado por salas dentro da unidade, seguindo o padrão sofisticação da rede.

No mercado há quase 25 anos, a empresa já passou por altos e baixos. O período de maior lucratividade foi de 1997 a 2006, pois o seu formato de atuação era uma novidade no setor, seguidos por dois anos de crise financeira, quando a empresa ainda gerava lucro aos sócios. De 2009 a 2011 foi um excelente período, no qual a empresa tinha grande número de alunos, alta lucratividade e a equipe estava satisfeita. Já 2012 e 2013 foi o período de maior crise da história da organização, sendo necessário transformar patrimônio líquido em caixa para manutenção da operação da empresa.

2.2 A Unidade em estudo

Atualmente a unidade está em fase de crescimento, contando com 62 parceiros, sendo: profissionais de educação física; fisioterapeutas; nutricionistas; profissionais especializados em Pilates; profissionais de luta; e funcionários dedicados à manutenção do local de trabalho. A empresa oferece serviços em diversas áreas, pois acredita que o cliente deva ter várias opções para escolher o que mais lhe agrada na busca por uma vida mais saudável. Os profissionais (*personal trainer*) são treinados pelos diretores e desenvolvem sua função exclusivamente na empresa.

A empresa tem foco em oferecer um serviço que considerado *Premium*, para um cliente também *Premium*. A partir da proposta de valor da organização e do desejo de entregar os ciclos de alta qualidade, a organização mapeou seu público-alvo: pessoas na faixa entre 35 e 60 anos, com elevado poder aquisitivo (AA ou AB), com elevado nível sócio cultural e que possuem bom entendimento em relação ao custo x benefício de praticar atividade física sob orientação de bons profissionais, dispostos a pagar um preço mais elevado para obtenção de um serviço exclusivo e customizado.

A partir das pesquisas feitas pela própria empresa, foi possível verificar que esses clientes buscam resultados correspondentes aos seus desejos e resultados sejam eles físicos ou psicológicos, além de escolher a empresa em razão de: credibilidade da marca devido ao tempo no mercado e reconhecimento dos sócios; a entrega de resultados conforme expectativa; o status que a marca proporciona; e a alta qualidade do ambiente organizacional.

Como a qualidade de todos os serviços ofertados pelas unidades em estudo melhorou intensamente desde a sua fundação, as expectativas dos clientes também aumentaram ao longo do tempo. Dessa forma, os clientes passaram a desejar ou até exigir um ambiente ainda mais limpo, excelência no atendimento e diversos serviços adicionais além das aulas com os profissionais. Nessa linha, a empresa inovou novamente, criando grupos de corrida e bicicleta aos finais de semana, cafés da manhã aos sábados, aulas ao ar livre, eventos noturnos abertos à família e eventos direcionados, como por exemplo, a semana da nutrição, com exposição de murais com informações sobre alimentação saudável, degustação de alimentos saudáveis e desafios para que os alunos ganhassem consultas com nutricionistas.

2.3 A Implantação da Gestão por Valores

Apesar dessas mudanças, insatisfeitos com seu negócio e na relação com parceiros e clientes, os sócios percebiam a necessidade de mudanças mais profundas na organização. Há algum tempo, os gestores percebiam algumas inconformidades, como: professores atrasados para aulas; longas reuniões por divergência de valores e expectativas; entregas de resultados

muito diferentes de acordo com cada profissional; e a insatisfação dos clientes com os profissionais e a própria Academia.

Durante algum tempo, os sócios buscaram soluções para que todos envolvidos com o negócio compartilhassem das mesmas ideias, mesmas entregas e mesmos objetivos. Houve conversas individuais para realinhamento de expectativas, projetos de integração interna, reuniões semanais para repasse de informações para mudar a cultura organizacional, mas nada parecia funcionar. Porém, em um almoço, um amigo contou que implantaria na sua organização uma gestão voltada para auditoria de valores de três partes envolvidas, embasada na confiança através do compartilhamento de valores entre eles: donos; parceiros; e clientes.

Após isso, os sócios da *Fit* resolveram realizar uma auditoria de valores na unidade para verificar quais os valores comuns para a maioria das pessoas que compõem as três partes citadas, para que houvesse um realinhamento, com o mínimo nível de desconforto entre as partes. Para isso, a organização contratou uma empresa de consultoria especializada no assunto.

Foram aplicados questionários com a equipe e com os clientes para verificar o que eles mais prezavam para ter um ambiente saudável dentro da empresa. A partir do cruzamento dos questionários aplicados com alunos e professores, foram definidos os valores que norteariam o negócio, para aproximar os valores de todas as partes envolvidas. Posteriormente os líderes definiram a missão e visão do negócio, que foram apresentadas à toda empresa para que cada funcionário as transformasse em pessoais, para que virassem objetivos em comum.

Após a implantação do projeto, que durou 12 meses, os sócios encontraram algumas dificuldades. Vários parceiros tiveram problemas de conduta relacionados aos valores – quando acontecia, os sócios demonstravam à pessoa, justificando as atitudes em desacordo com a visão, a missão e os valores estabelecidos para a organização. Com isso, muitos parceiros, que não compartilhavam dos mesmos valores, começaram a sair por conta própria da organização. Consequentemente houve perda econômica (faturamento) no primeiro momento para a organização e o ambiente interno ficou turbulento e tenso durante devido aos atritos na tentativa de realinhar valores, atitudes e comportamentos.

Em pouco tempo o jogo virou, a equipe estava feliz e satisfeita com o trabalho, o ambiente interno e a remuneração, os sócios estavam contentes com o desempenho e evolução dos resultados da empresa e os clientes citaram a empresa como a melhor academia da cidade, sempre falando sobre o clima harmônico e alegre do local e do excelente atendimento. Os sócios citam que a decisão da implantação do novo modelo foi uma das decisões mais acertadas para o sucesso do negócio, uma vez que o ambiente de trabalho ficou mais agradável para a equipe e para os clientes. A equipe está mais unida e motivada, acarretando aumento da produtividade. Houve ainda aumento no nível de satisfação e na retenção dos clientes e o mais importante: a conquista da excelência na entrega de resultados para o cliente. Os sócios acreditam que sem a implantação do novo modelo de gestão, coma mobilização da equipe, talvez a empresa nem existisse mais.

2.4 Referencial para Suporte Teórico

2.4.1 Cultura Organizacional

Todas as organizações, independente do seu tamanho, possuem uma cultura que guia suas atitudes e decisões de forma a afetar todas as partes envolvidas. Elas são resultado das interações entre as pessoas da empresa que já possuem suas crenças e princípios formados. Além disso, os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores e as principais lideranças da empresa (BIO,1987).

Segundo Pires e Macedo (2006), a cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em

direção ao consenso, implica dinâmica e padronização. A cultura é criada a partir de um conjunto de valores e pressupostos básicos individuais e comuns para constituir uma identidade organizacional (FLEURY; FISHER, 1989).

Crozatti (1998) pontua que as principais características da cultura podem ser percebidas através das:

- Crenças: verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;
- Valores: elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas;
- Costumes: materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto ou quanto sistemática; Ritos: operações rotineiras executadas para êxito das atividades;
- Cerimônias: encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes; e
- Rede de comunicação informal: conhecida em empresas e citada em algumas publicações como “rádio peão”. A rede de comunicação informal funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.

A cultura organizacional tem um impacto importante nos resultados de uma organização, uma vez que tem o papel de criar uma visão, inspirada nos valores da organização, sendo a expressão do que se deseja e os caminhos a serem seguidos. Desse modo, o estudo de Costa e Barbosa (2011) demonstrou que a compreensão da cultura organizacional é um dos fatores básicos para o bom desempenho organizacional, já que influencia consideravelmente o processo de formação das estratégias organizacionais e deriva de uma forte influência dos valores dominantes em uma organização.

Por todos esses aspectos, é importante o gerenciamento da cultura organizacional, assim, Martins (2012) aponta que utilizar intervenções de desenvolvimento organizacional é uma grande ferramenta para os gestores, pois possibilita identificar as normas e os valores correntes da organização, além de estimular a reflexão sobre as novas diretrizes. Contudo, alguns autores debatem que a cultura organização não pode ser gerenciada, pelo fato de envolver um aspecto informal e espontâneo.

A cultura organizacional impacta em tudo que está relacionado ao cotidiano da organização, como decisões, recompensas e punições, relacionamento com parceiros comerciais, liderança e o processo de comunicação, ou seja, a cultura organizacional influencia o comportamento dos indivíduos e grupos de modo a conseguir atingir os objetivos organizacionais. Dias (2003) e Robbins (2005) complementam que a cultura organizacional tem um impacto direto na diminuição da rotatividade de funcionários, traz identidade aos membros da organização, cria distinções entre as organizações, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais e promove a integração.

É importante ressaltar que a organização está inserida em um ambiente em constante mudança, o que exige a necessidade de adaptação da cultura com intuito de corresponder às circunstâncias ambientais. Fleury (2009) destaca que uma das maneiras de promover a mudança organizacional é mudar a cultura da empresa. Contudo, deve-se ter em mente que as pessoas são resistentes a mudanças, uma vez que as mudanças culturais nas organizações causam grandes impactos tanto negativos quanto positivos. Robbins (2005) traz que a educação e comunicação, participação e apoio aos funcionários são algumas formas de se tentar superar essa resistência.

Para Fleury (2009, p.13), ao decidir pela mudança da cultura, deve-se procurar desenvolvê-la de modo contínuo, considerando aspectos associados ao contexto da mudança,

do processo de mudança e do conteúdo da mudança. Nesse sentido, há a importância do processo de “descongelamento, reestruturação e recongelamento” da cultura organizacional, onde há necessidade de interpretar a empresa, descongelar o sistema vigente de ideias, reestruturá-lo de acordo com a nova filosofia e “recongelar” dentro dos novos padrões adequados ao ambiente de mudanças.

2.4.2 Gestão por Valores

Os valores, que passaram a constituir e guiar as culturas organizacionais é um tema bem discutido. Para Maslow (1999), os valores pessoais estão intimamente ligados às necessidades básicas que, relacionadas entre si, formam uma hierárquica em termos de força e prioridade. Spranger (1928) define os valores como um conjunto de gostos, pontos de vista, preferências internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão de mundo de um indivíduo.

De acordo com Mendes e Tamayo (1999, p.3), os valores “fazem parte de uma dialética de manutenção e de transformação dos comportamentos humanos pela socialização e aprendizagem permanentes, sendo, por isso, valiosos para as instituições que desejam modelos de comportamentos em função de seus interesses”. Esses valores também podem ser originados de crenças e princípios aplicados ao comportamento que a empresa deseja partindo dos modelos individuais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Para Mintzberg (2002), os valores impulsionam a competitividade das organizações e podem ser o seu principal fator de sucesso.

As organizações adotam vários princípios e ferramentas de gestão para serem cada vez mais competitivas. Para Rodriguez (2010), existem três pilares básicos que sustentam a gestão em uma organização: pessoas, processos e tecnologia, que são auxiliados pela educação e aprendizagem e orientados pelas estratégias e clientes. Já Ferreira et al. (2010) estabelecem que existem categorias de modelos de gestão sob três perspectivas nas organizações: a estrutural; a humanística; e a integrativa. A primeira apresenta uma visão tradicional de gestão, cuja ideia é a de que, para gerir é necessário modelar os recursos financeiros, materiais e pessoais, ou seja, uma visão instrumentalista da gestão, dando maior importância às normas e procedimentos, cujo enfoque é tratado na escola da administração clássica. As perspectivas humanística e integrativa inserem o aspecto comportamental, porém, ainda não focam nos objetivos e negligenciam o aspecto individual humano.

O fato é que os modelos tradicionais de gestão, formulados de acordo com as características da sociedade industrial, trazem uma visão limitada sobre o papel do ser humano nas organizações (LANA; FERREIRA, 2007). Nesse sentido, Barbosa (2002) coloca a necessidade de as empresas terem um novo modelo de gestão baseado por valores, cuja motivação vem da globalização, pela importância dos valores organizacionais e individuais, bem como o alinhamento da estratégia organizacional com os valores individuais. Nesse sentido, Oliveira e Tamayo (2004) apresentam o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), onde os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações das pessoas e importantes fatores a serem analisados para o desempenho organizacional.

Para Dolan (2006), o novo conceito da Gestão de Valores traz a ideia da simplificação e tem como base a confiança e não o controle das tarefas de cada indivíduo como os outros modelos. Assim, a gestão se divide em três eixos: econômico, ético e emocional, ou seja, acrescenta o aspecto subjetivo e emocional no contexto organizacional. Contudo, é importante ressaltar que há a necessidade que os funcionários e a organização compartilhem os mesmos valores econômicos, éticos e sociais para obter o equilíbrio entre os três eixos.

Para ser aplicada a Gestão por Valores, a empresa precisa primeiramente identificar quais dos seus líderes tem maior disposição e possui maior capacidade para mudar e ter

flexibilidade. Além disso, a área de gestão de pessoas deve saber recrutar os seus profissionais mais ousados, que serão treinados para conseguirem transmitir esses valores aos seus liderados (DOLAN, 2006).