

1 INTRODUÇÃO

É janeiro, uma manhã chuvosa de verão e Carlos Duarte – o Cadu, como é conhecido por seus amigos e colegas – reflete, sentado sobre um dos equipamentos da vazia academia de ginástica onde trabalha como coordenador, sobre a reunião que terá em menos de uma semana para decidir os rumos da mesma.

A academia em questão não é uma academia como a maioria das outras, pois pertence a, e presta serviços dentro de, um tradicional colégio religioso de uma das principais cidades do sudeste do Brasil (com todas as vantagens e desvantagens que esse diferencial acarreta).

Apesar do sucesso logrado pela academia nos primeiros anos de sua fundação, o empreendimento vem enfrentando dificuldades financeiras nos últimos anos e isso tem gerado inquietações na direção do colégio, que recentemente recebeu uma proposta/solução atrativa que pode mudar a atual situação do empreendimento.

Na próxima semana, uma reunião será realizada pela direção do colégio para decidir sobre os rumos da academia. A posição de Cadu, como coordenador da academia, influenciará sobremaneira os diretores do colégio no momento da tomada de decisão e por isso ele precisa pensar profundamente a fim de se posicionar da forma mais correta para si, para seus colegas de trabalho, para o colégio e para a academia.

Prepare-se para entender como toda essa situação foi construída.

2 A HISTÓRIA DA ACADEMIA

A Academia da Ginástica (ADG) está localizada no pátio interno de um tradicional colégio privado, fundado em meados do século XX. Embora possua um CNPJ próprio, a ADG pertence ao colégio e presta contas de suas ações (realizadas e planejadas) e de suas finanças – através de relatórios financeiros – como se fosse um departamento da instituição

de ensino. Todo o lucro gerado pela ADG é reinvestido na própria academia, na compra ou troca de equipamentos, reformas na estrutura física ou qualquer outra ação que se julgue pertinente, desde que seja aprovada pela direção do colégio.

Fundada em meados da década 1990, a academia foi criada com o intuito de agregar valor ao serviço prestado pela instituição de ensino, oferecendo um ambiente para a prática de atividades física aos alunos, ex-alunos, pais, professores e funcionários do colégio. Embora seu público-alvo seja essa comunidade com íntima ligação à instituição de ensino, a Academia da Ginástica sempre atendeu também ao público em geral. Sua clientela é formada, basicamente, por integrantes das classes A e B.

Ao longo de toda a sua história, a academia teve somente dois coordenadores gerais: Plínio e Carlos Duarte (o Cadu). Plínio foi o responsável por montar inicialmente a academia e o primeiro coordenador da ADG. Na época, era professor de musculação em outra academia, quando foi convidado para encabeçar o projeto de criação da academia no colégio. Ele era formado em Educação Física, mas, na época, como não tinha experiência na área da administração, foi buscar por meio da realização de cursos administrativos e gerenciais, como os do SEBRAE, a qualificação necessária para o desafio de gerir uma academia de ginástica.

Além de coordenar a academia, em algumas ocasiões Plínio era chamado para atuar em projetos do próprio colégio, e o reconhecimento por seus trabalhos aconteceu em 2009, quando foi convidado pela direção do colégio para assumir um cargo administrativo na instituição de ensino. Nessa ocasião ele se afastou de suas tarefas na academia e entregou o cargo de coordenador para Carlos Duarte, que já trabalhava na academia como professor de musculação desde 1998.

Cadu também era formado em Educação Física, já tinha trabalhado em um banco e possuía, devido a isso, alguma experiência na área administrativa. Um pouco antes de assumir a coordenação da academia, havia investido em uma segunda formação, dessa vez na área de gestão. Segundo o próprio Cadu, o curso de tecnólogo em processos gerenciais, que fazia quando Plínio deixou o cargo, foi um dos pontos que pesaram a seu favor no momento da escolha de um substituto para o cargo de coordenador da Academia da Ginástica.

Ao assumir a coordenação da academia, Cadu realizou ações com intuito de melhorar a prestação de serviços da academia e a qualidade do ambiente de trabalho da empresa. Entre essas ações podem ser listadas: a implantação de pesquisa de satisfação com os clientes; troca de equipamentos da musculação; ampliação das oportunidades aos colaboradores para treinamentos e reciclagens profissionais; melhorias na sala dos funcionários/professores, com biblioteca, TV a cabo e ponto de internet; flexibilidade na composição de horários de feriados e férias dos funcionários da academia.

Além dessas ações, uma das principais mudanças em relação à gestão da academia ocorreu diante da atribuição de mais responsabilidade aos profissionais da ADG quanto à captação e manutenção/fidelização dos alunos, e também à descentralização da gestão – com maior participação dos colaboradores nas decisões pertinentes a cada modalidade e à academia como um todo. Esse modelo de gestão participativa, no entanto, encontrou certa resistência por parte de alguns professores da academia, que, segundo o próprio coordenador, se encontravam em um estado de acomodação ao longo dos últimos anos.

3 PECULIARIDADES DA ACADEMIA DA GINÁSTICA

Embora não seja amplamente conhecida na cidade, por tradicionalmente não fazer propaganda e divulgação externas ao colégio – uma recomendação da direção do mesmo –, a academia pode ser considerada uma academia de médio/grande porte, pois possui aproximadamente 900 alunos (matriculados/ativos) e 25 colaboradores que prestam serviços dentro da academia (entre estes, 17 funcionários da própria academia e 8 funcionários terceirizados), estando entre as cinco maiores academias da região.

Aberta de segunda a sexta-feira das 7h00 às 22h00 (não abre aos finais de semana, diferentemente de suas principais concorrentes), a academia oferece em seus aproximadamente 1000 m² 14 modalidades, sendo que a maioria delas é terceirizada. São 4 modalidades oferecidas por professores contratados da própria academia: musculação, ginástica, ciclismo indoor e balé. As outras modalidades são terceirizadas e contam com profissionais autônomos: boxe, kung fu, judô, jiu-jítsu, capoeira, *tai chi chuan*, pilates, fisioterapia, nutrição e *personal trainer*.

Parte do amplo estacionamento do colégio é disponibilizada aos clientes da academia no período noturno, após o encerramento das atividades educativas diurnas da instituição de ensino.

Em relação a sua estrutura organizacional, a ADG sempre foi bastante concisa, tendo, basicamente, o coordenador geral no topo da hierarquia e abaixo os professores responsáveis por cada modalidade oferecida na academia, além dos serviços da recepção e de limpeza. As atividades de musculação e ginástica (modalidades que demandam uma pequena equipe de professores) possuem um coordenador de modalidade.

Todos os professores (musculação, ginástica, bike, balé) e funcionários da própria academia (recepção e limpeza) têm carteira assinada e recebem seus direitos trabalhistas –

o que não é prática comum nas academias de ginástica das redondezas. Além disso, o bom ambiente de trabalho e os salários – considerados muito bons para o mercado da região – são motivos da estabilidade do quadro de funcionários, que não costuma mudar, e que mantêm alguns dos professores desde a época da inauguração, há quase 20 anos.

Os salários dos funcionários da ADG são fixos e são pagos de acordo com as horas trabalhadas/contratadas independentemente de qual função exercem. Isso significa que os professores de musculação, ginástica, ciclismo indoor e balé recebem o mesmo valor por hora trabalhada, independentemente da quantidade de alunos que frequentam suas aulas.

Por outro lado, a prestação de serviços por parte do pessoal terceirizado é regida por contratos firmados entre a academia e esses profissionais, que recebem de acordo com o número de alunos que estão matriculados em suas modalidades. Na prática, muitas vezes, o cliente nem sabe que a modalidade que ele faz é de uma atividade terceirizada, pois todos os pagamentos são feitos diretamente na secretaria da academia. No caso das receitas advindas das modalidades terceirizadas, a academia fica com 30% da receita gerada pelas mesmas e repassa os 70% restantes para os funcionários autônomos/terceirizados.

Embora os gastos com os salários dos funcionários sejam expressivos para uma organização privada (a folha de pagamento consome cerca 70% da receita gerada pela organização), a academia não tem gastos com aluguel e não gasta com impostos – exceto os trabalhistas –, visto que presta serviços dentro de uma instituição religiosa.

Anualmente a mensalidade da academia é reajustada de acordo com a TR (taxa referencial de juros). O aumento das mensalidades é repassado aos funcionários, sob a forma de aumento salarial e também capitalizado para investimentos na empresa.

No ano de 2010 a pesquisa de satisfação com os clientes da academia

diagnosticou que os clientes estavam, em sua ampla maioria (cerca 87%), satisfeitos com os serviços prestados pela organização. A qualidade e o atendimento dos professores foram pontos positivos identificados na pesquisa. A mesma pesquisa demonstrou, porém, que parte dos clientes sentia falta de climatização na academia – principalmente nos meses de verão – e que gostariam que a academia abrisse também nos finais de semana.

4 MUDANÇAS NO CENÁRIO

É verdade que, ao longo dos tempos, muitos boatos foram espalhados, dizendo que a academia estaria gerando prejuízos ao colégio e poderia ser fechada. Esses boatos, que Cadu conhece bem, muitas vezes tiveram origem em funcionários do próprio colégio, mas não tinham confirmação oficial e a academia seguia seu trabalho. Entretanto, durante os últimos anos, a saúde financeira da academia, realmente, tem se agravado.

Algumas modalidades, como a ginástica (sucesso da academia durante muitos anos), têm tido dificuldades em manter o número de alunos necessário para pagar os professores da modalidade – estão dando prejuízo. Outras, como a musculação, não têm perdido alunos, mas seu número também não tem crescido num ritmo satisfatório. Ainda outras modalidades (principalmente as terceirizadas) cresceram expressivamente e têm trazido um bom retorno financeiro para a academia.

Além disso, as constantes e expressivas quedas do número de clientes durante os meses de férias do colégio, fruto da sazonalidade comum em academias em época de verão, fazem com que as finanças da academia andem no vermelho durante os primeiros meses do ano – momento de maior gasto com encargos trabalhistas (férias e 13^º salário dos funcionários). No balanço geral ao longo do ano, as receitas e despesas costumam se equilibrar, porém o eventual

lucro para um reinvestimento na academia já não é mais uma realidade, como no passado.

Fofocas entre os funcionários da Academia – a famosa rádio corredor – repercutem que, nos últimos dois ou três anos, o colégio teve que injetar algum dinheiro na caixa da ADG para que academia cumprisse suas obrigações financeiras. Cadu, no entanto, sabe através dos relatórios passados que essa “ajuda”, na verdade, sempre aconteceu (antes mesmo de ingressar na coordenação da academia) e acredita que essa prática não é determinante da atual situação da academia. A questão é que a ADG apresenta uma situação delicada – em termos financeiros – para o colégio.

Carlos acredita na importância dos serviços que a academia presta ao colégio (apesar de não saber em que grau) e identifica isso em conversas informais com diversos pais de alunos do colégio e outros frequentadores da ADG.

5 O ÚLTIMO INGREDIENTE DA HISTÓRIA

O último capítulo da história de aproximadamente 20 anos da Academia da Ginástica acaba de acontecer. Uma proposta de terceirização dos serviços da academia – a qual dispensaria todos os atuais funcionários da organização – foi feita à direção do colégio. O empresário diz ter a intenção de reformar toda a estrutura física da academia, trazer equipamentos de última geração e promete pagar um bom aluguel, compatível com o ótimo espaço físico da academia. Dizem que tem a intenção de trocar até o nome da academia, buscando uma nova colocação no mercado.

Vários clientes da academia já ficaram sabendo da possível terceirização e principalmente os alunos mais antigos manifestam-se em apoio aos atuais professores e funcionários. Querem fazer um abaixo-assinado para manter a academia como sempre foi e dizem que se ela for terceirizada (e os professores mudarem) não

irão mais praticar suas atividades físicas na academia do colégio, vão para as concorrentes mais próximas.

Com tudo isso em mente, Cadu tem uma dura missão pela frente: posicionar-se a favor ou contra a terceirização da academia levando em consideração o que será melhor para si, para seus colegas de trabalho e para o colégio, mesmo que isso custe seu emprego. Na reunião da próxima semana, a decisão final sobre os rumos da academia não será somente dele, mas a direção do colégio o ouvirá com atenção e irá ponderar sobre sua posição caso ela seja bem sustentada.

Diante de todo o contexto que envolve a ADG, que atitude a direção do colégio deve adotar sobre a academia? E, se você estivesse no lugar do Cadu, que posição adotaria na reunião que está por acontecer?