

# RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

AGOSTO/2018



## FITNESS

**SEBRAE**

SEBRAE  
INTELIGÊNCIA  
SETORIAL

### LIDERANÇA

O mercado de academias no Brasil está em um período de grandes reflexões. Motivado pela crise econômica que passamos nos últimos anos e a chegada de novos modelos de negócios (academias low cost e studios boutiques) o setor vivencia um momento onde muitas empresas estão redefinindo o seu direcionamento estratégico<sup>1</sup> e sua proposta de valor<sup>2</sup>.

## “LIDERAR É DIFERENTE DE CHEFIAR”

Existem diversas teorias e definições que se aplicam à palavra liderança. Para efeito de alinhamento, utilizaremos a definição que liderança é arte de influenciar o comportamento e a mentalidade das pessoas, em prol de um propósito coletivo comum.

Na prática, muitas academias convivem com o desafio de conseguir gestores que consigam exercer sua liderança sobre suas equipes. Essa dificuldade talvez aconteça pela forma que os

gestores são selecionados para a função ou pela falta de conhecimento de empreendedores, que atuam como gestores, têm para reconhecer suas limitações como líderes.

Não é incomum nos defrontarmos com situações de gestores de academias que são escolhidos para a função mediante os critérios de formação acadêmica, idade e/ou tempo de atuação na empresa. Não existe uma preocupação definida em avaliar se os candidatos ao cargo de gestor apresentam o conhecimento, habilidades e atitudes de um líder.

Um bom exemplo, que ainda pode ser visto nos dias de hoje, é o processo de seleção do gestor técnico de uma academia. Muitos profissionais responsáveis pela área técnica da academia foram ou são selecionados pelo seu conhecimento técnico, pelo seu nível de graduação e/ou pelos diplomas conquistados. Bons profissionais são retirados da sala de musculação ou da piscina para atuar como gestores, mas não conseguem ser reconhecidos como líderes pelas suas equipes e acabavam sendo demitidos por não conseguir atender às expectativas da função.

Da mesma forma, não faltam exemplos de empreendedores que fazem a gestão direta do seu negócio e por falta de inteligência

1 - Saiba mais sobre esse tema lendo o [artigo de inteligência setorial sobre Direcionamento Estratégico](#)

2 - Saiba mais sobre [proposta de valor](#) lendo o [artigo de inteligência setorial sobre Marketing](#)

emocional<sup>3</sup> não sabem lidar com barreiras relacionadas a resistência às mudanças e por isso não conseguem estabelecer seu papel como líder em suas equipes.

A liderança é um ativo intangível importante para as empresas que buscam diferenciação em seus mercados e desejam criar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. O líder é a interface direta entre a estratégia e a operação da academia, é ele que tem a responsabilidade de traduzir em forma de ação as atividades e comportamentos necessários para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

#### **POR ISSO NÃO ESQUEÇA:**



**Muito cuidado na hora de contratar profissionais para funções que necessitam de um comportamento de liderança.**



**Empreendedor solicite feedbacks de sua equipe. Avalie se você é visto como um chefe ou líder.**



**Não contrate gestores técnicos apenas pelo seu conhecimento técnico, lembre-se que ele precisa liderar pessoas.**



**Adquira conhecimento sobre liderança através de cursos, palestras ou workshops, mas não esqueça de transformar todo esse conhecimento em atitudes diárias de um líder.**



## **“O LÍDER PRECISA FORMAR UM TIME”**

O ápice de um líder se manifesta no momento que consegue envolver pessoas diferentes, com interesses diferentes, com pensamentos e ideologias diferentes, em prol de um compromisso único, maior e coletivo.

O esporte nos trás boas referências sobre esse assunto, no ano de 2002 o Brasil se sagrou pentacampeão mundial de futebol com a seleção que ficou reconhecida como a sagrada família Scolari<sup>4</sup>. Na época, Luiz Felipe Scolari, o Felipão, era o técnico da seleção brasileira e assumiu após o insucesso de técnicos anteriores, nada mais nada menos que Vanderlei Luxemburgo e Emerson Leão. Em pouco tempo, Felipão conseguiu implantar o sonho do título mundial em forma de compromisso e as ações que dariam base para que os jogadores formassem uma família. Teve que lidar com as vaidades e os conflitos entre jogadores exercendo sua liderança. Em especial, tratou bem de perto o relacionamento dos seus dois principais jogadores (recursos), Ronaldo e Rivaldo, e assim conseguiu atingir sua meta, o título mundial.

3 - <https://www.significados.com.br/inteligencia-emocional/>

4 - <https://oglobo.globo.com/esportes/a-sagrada-familia-scolari-21535342>



Quatro anos depois, na copa da Alemanha, vivenciamos o contraste total do que assistimos na copa anterior. Na época o líder da equipe era outro, Carlos Alberto Parreira, técnico tetracampeão mundial com a seleção brasileira na Copa do Mundo dos Estados Unidos em 1994. Parreira era um técnico respeitadíssimo mundialmente, possuía longa história de relacionamento profissional com a seleção brasileira, iniciou sua carreira como auxiliar de preparação física no tricampeonato mundial em 1970 e não lhe faltava conhecimento para conduzir sua equipe. Mas toda sua experiência não foi suficiente para exercer sua liderança em um time que chegou na Copa de 2006 com vários títulos, mas sem compromisso com o objetivo principal de conquistar a copa. Os jogadores eram muito famosos e ricos, já tinham conquistado os principais títulos de sua carreira profissional e sem ambição de lutar pela hexa.

Dois líderes, duas histórias e dois desfechos completamente diferentes que podem ser explicados pela simples diferenciação das palavras equipe e TIME. A palavra equipe se refere a um grupo de pessoas que realiza as mesmas tarefas ou trabalho. Por outro lado, sob a ótica da liderança, a palavra TIME significa um grupo de pessoas que trabalham em conjunto, empenhadas a atingir um resultado. Felipão conseguiu formar um TIME e Parreira tinha uma equipe.



**A LIDERANÇA SE ESTABELECE NO MOMENTO QUE CONSEGUIMOS IDENTIFICAR QUE AS PESSOAS ESTÃO ALINHADAS NA SUA FORMA DE PENSAR E AGIR, SEM QUESTIONAR O ELO QUE AS LIGA, FOCADAS EM REALIZAR AS SOLUÇÕES PARA O DESAFIO QUE AS MOVE, UM PROPÓSITO OU META, FORMANDO UM TIME.**



Um TIME trabalha com unicidade, com profissionais que pensam diferentes, mas que sabem respeitar as divergências por entender que cada recurso que compõe esse TIME possui um grande valor agregado para que os objetivos que eles se comprometeram possam ser alcançados. Um TIME é um compromisso que os reúne e independentemente dos seus objetivos pessoais, direciona seus esforços diários para que ele aconteça. Um TIME tem comprometimento. Uma equipe não, uma equipe é um conjunto de pessoas que exercem o mesmo trabalho, mas que possuem interesses diferentes e independentes, como pode ser visto na Copa de 2006. Em uma equipe não existe unicidade de propósito, de pensamento ou ações, cada um age por contra própria de acordo com seus interesses pessoais.

## A FORMAÇÃO DO SEU TIME DEPENDERÁ MUITO DA SUA ATUAÇÃO COMO LÍDER, POR ISSO:



Conheça os objetivos individuais dos seus profissionais, é muito importante saber onde eles desejam chegar para não interferir no seu trabalho e assim perder foco no interesse coletivo do TIME.



Não tenha medo de ser chato ou repetitivo, por isso quanto tiver oportunidade não deixe de fortalecer o objetivo que os une como TIME.



Estimule a cooperação no cumprimento de tarefas, isso fortalece o sentimento de um TIME.



Deixe claro para todos os profissionais o objetivo comum que moverá seu TIME.

# “COMUNICAÇÃO, A CHAVE MESTRA DA LIDERANÇA”

Muitos líderes não conseguem exercer sua liderança e formar TIMES porque falham no formato de sua comunicação.

Martin Luther King foi um grande exemplo de liderança. Em uma época que ainda não existia internet e redes sociais, ele utilizava apenas palavras para conseguir reunir americanos na discussão sobre os direitos civis dos negros. O propósito era sensibilizar o povo a entender que as pessoas não poderiam ser tratadas ou julgadas de forma diferente, simplesmente pela cor da sua pele. Em um discurso<sup>5</sup> que ficou eternizado pela expressão “I have a dream” (Eu tenho um sonho), realizado na cidade de Washington em 1963, Martin Luther King conseguiu demonstrar a força da sua liderança quando reuniu cerca de 250 mil pessoas<sup>6</sup>, brancas e negras, na luta contra a segregação racial.

O formato da comunicação de Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Steve Jobs e outros grandes líderes da história tornou-se objeto de estudo de vários especialistas pelo mundo. Mas um especial, conseguiu codificar e entender como esses líderes inspiravam pessoas a agir e se engajar a um propósito. Simon Sinek percebeu que o formato de comunicação dessas referências era diferente da maioria e isso explicava a capacidade de atingir mais pessoas do que os demais.

Habitualmente, os líderes se comunicam com suas equipes iniciando pelo O QUÊ preciso ser feito e depois COMO deve ser feito uma tarefa ou um processo. Simon Sinek descobriu que os grandes líderes utilizavam um outro formato de comunicação, iniciam suas falas explicando o POR QUÊ, depois o COMO e por último O QUÊ fazer. Essa teoria desenvolvida por Simon Sinek ficou conhecida como Círculo Dourado<sup>7-8</sup>. Como diz o autor as pessoas se sensibilizam ao discurso que existe uma razão clara que as motive a agir e seguir juntas. Quando começamos explicando o POR QUÊ conseguimos atingir esse resultado.



5 - [https://www.youtube.com/watch?v=fz\\_7luovxPc](https://www.youtube.com/watch?v=fz_7luovxPc)

6 - <https://exame.abril.com.br/mundo/veja-na-integra-o-historico-discurso-de-martin-luther-king/>

7 - [https://www.youtube.com/watch?v=u4ZojKF\\_VuA](https://www.youtube.com/watch?v=u4ZojKF_VuA)

8 - Sinek, Simon. Por quê - Como motivar pessoas e equipes a agir. Editora Saraiva, 2012.

Por exemplo, vamos imaginar que você recentemente realizou uma pesquisa de satisfação na sua academia e recebeu péssimos feedbacks sobre o controle de renovações de treinos na musculação. Alguns alunos escreveram na pesquisa que após a prescrição do 1º programa de treinamento, os professores não realizam mais nenhum tipo de ajuste ou revisão do treino. Para mudar esse cenário, imagine que você decidiu marcar uma reunião com a equipe de musculação para acertar o processo de renovação e de atendimento. Como você deveria se comunicar?

**Se você adotasse a estratégia da maioria, provavelmente se comunicaria com sua equipe assim:**

“ [O QUÊ?]  
EU MARQUEI ESSA REUNIÃO HOJE PARA AVISAR VOCÊS QUE NÓS PRECISAREMOS CRIAR UM PROCESSO DE RENOVAÇÃO DE TREINOS.”

“ [COMO?]  
A PARTIR DE AMANHÃ, NÓS IREMOS RENOVAR OS TREINOS DOS NOSSOS CLIENTES A CADA 45 DIAS ATÉ ELES COMPLETAREM 3 MESES CONOSCO E APÓS ISSO RENOVARÉMOS A CADA 60 DIAS.”

“ [POR QUÊ?]  
ESSAS MUDANÇAS ESTÃO ACONTECENDO PORQUE OS CLIENTES RECLAMARAM NA PESQUISA QUE SEUS TREINOS NÃO ESTÃO SENDO RENOVARADOS.”

**Seguindo o conceito do Círculo dourado, o formato da comunicação poderia ser assim:**

“ [POR QUÊ?]  
RECENTEMENTE NÓS DESCOBRIMOS QUE NÃO ESTAMOS CONSEGUINDO MOTIVAR ADEQUADAMENTE NOSSOS CLIENTES A INTRODUIR A PRÁTICA DO EXERCÍCIO FÍSICO EM SUAS VIDAS. NÓS FIZEMOS UMA PESQUISA DE SATISFAÇÃO EM NOSSA ACADEMIA E RECEBEMOS O FEEDBACK QUE OS CLIENTES ESTÃO INSATISFEITOS COM O NOSSO CONTROLE DE RENOVAÇÃO DE TREINOS.”

“ [COMO?]  
A PARTIR DE AMANHÃ, NÓS IREMOS RENOVAR OS TREINOS DOS NOSSOS CLIENTES A CADA 45 DIAS ATÉ ELES COMPLETAREM 3 MESES CONOSCO E APÓS ISSO RENOVARÉMOS A CADA 60 DIAS.”

“ [O QUÊ?]  
NÓS PRECISAREMOS MUDAR O PROCESSO DE RENOVAÇÃO DE TREINOS.”

Simon Sinek utiliza a neuroanatomia como base do conceito da imagem do Círculo Dourado. A analogia que ele faz refere-se a uma visão superior do cérebro humano, em um olhar de cima para baixo, onde ele divide o cérebro em três camadas. A camada mais externa representa o neocortex, região do pensamento analítico, racional e linguagem. As camadas mais internas são referentes ao sistema límbico, parte do nosso cérebro que relacionada aos nossos sentimentos, comportamento humano e tomadas de decisão. Quando nos comunicamos começando pelo POR QUÊ, ou seja, de dentro para fora na visão do Círculo Dourado, temos a oportunidade de atingir as partes mais

internas do cérebro de uma pessoa e assim motivar a adoção de comportamentos e atitudes relacionadas a um propósito comum e coletivo.

Por isso, muito atenção na forma de se comunicar com seu time, antes de realizar uma reunião ou dar um feedback escreva em um papel POR QUÊ, COMO e O QUÊ a fim de organizar o formato da sua comunicação. Fique atento, pois a tendência é você se comunicar como a maioria e esse formato se mostra ineficiente na formação de TIMES vencedores. Não esqueça a comunicação será o grande canal que ligará você aos seus recursos e lhe ajudará a exercer sua liderança, sendo assim, dedique-se para desenvolvê-la.

# É MUITO IMPORTANTE



Se preparar antes de se comunicar com seu TIME, principalmente em momentos de reuniões coletivas ou individuais.



Não fique acanhado de ler para sua equipe o que você escreveu em um papel, o mais importante a essência da sua comunicação.



Existirão momentos no seu dia a dia profissional que não terá tempo para praticar no papel a sua comunicação ideal, fique atento na forma como irá se expressar. Caso perceba que não utilizou a regra do Círculo Dourado, repita o que você disse no formato correto.



Quanto mais praticar o formato de comunicação do PORQUÊ, COMO e O QUÊ, você estará desenvolvendo um ativo importante na sua missão de liderar pessoas.



# **“COMUNICAÇÃO INCONSTANTE, PREJUÍZO CONSTANTE”**



O líder precisa ter o hábito de estabelecer pontos de contato constantes com seu TIME. Infelizmente, muitos gestores, focados em suas rotinas de trabalho acabam não dedicando tempo suficiente em sua agenda para se comunicar com seus recursos. A falta de hábito e tempo são grandes barreiras no dia a dia de um líder.

Quando um gestor deixa de lado a comunicação com sua equipe enfraquece o elo que os liga. Os profissionais que fazem parte de um TIME, estão em momentos diferentes do seu amadurecimento profissional e alguns precisam de maior direcionamento do seu líder a fim de contribuir mais para o resultado coletivo do grupo. Da mesma forma, problemas operacionais já devidamente identificados, deixados em segundo plano, mas que poderiam ser resolvidos com uma simples conversa, podem impactar negativamente a experiência do cliente.

Um gestor que pretende estabelecer sua liderança em uma equipe e transformá-la em um TIME necessita entender que esse processo é construído a partir da regularidade da sua comunicação com seus recursos. A implantação de uma cultura de trabalho focada em atitudes e comportamentos precisa ser alimentada constantemente pelo líder. Outro ponto importante é entender se o formato da comunicação deve ser coletiva e individualizada. Um liderado deseja receber do seu líder feedbacks pessoais e que edifiquem sua evolução profissional. A comunicação coletiva e comum a todos é muito importante sim, mas não dedicar tempo para construir multiplicadores que fortaleçam a sua liderança pode não ser a melhor decisão a tomar.

## **“DETALHES FINAIS SOBRE LIDERANÇA”**



**Após ler esse documento, ficou claro para você:**

O que significa liderança | Liderar é diferente de chefiar | Um líder exerce plenamente o seu poder de liderança quando consegue transformar uma equipe em um TIME | O formato da comunicação de um líder pode potencializar seus resultados | O líder precisa se comunicar constantemente e de forma personalizada com seu TIME.



## **APENAS COM OBJETIVO DE SOLIDIFICAR SEU CONHECIMENTO SOBRE O TEMA, SEGUEM ALGUMAS DICAS EXTRAS QUE PODERÃO LHE AJUDAR.**



**SEJA UM EXEMPLO** - lidere não apenas pelas palavras, mas também pelos exemplos de atitude e comportamento. Seja um exemplo para que seus recursos se inspirem a mudar sua forma de pensar, de se comportar e estejam alinhados com seu propósito.



**PREPARA-SE PARA COMUNICAR** - como destacado nesse documento, o formato da comunicação é algo muito importante a fim de tocar os sentimentos do seu TIME, por isso se prepare adequadamente para falar coletivamente ou individualmente com seus recursos. Esse momento precisa ser valorizado e produtivo, por isso esteja preparado para aproveitar ao máximo cada momento que tem para exercer seu papel como líder.



**LÍDER SERVIDOR** - vai lá e ensine a fazer, esse comportamento deve fazer parte do dia a dia de todo líder. Muitas vezes apontamos aos nossos profissionais oportunidades de melhorias, mas não nos preocupamos se ele consegue mudar sozinho. O papel de apoio do líder no processo de mudança, auxiliando nos momentos de dificuldade, ajudando a eliminar as barreiras intrínsecas ao processo da mudança e quando necessário detalhando o passo a passo das ações que o recurso necessita realizar são fundamentais para o sucesso do processo.



**NÃO CRIE BARREIRAS COM SEUS RECURSOS** - trate seu funcionário com a mesma prioridade que você atende seu cliente. Pelo tempo corrido, muitas líderes deixam seu TIME para o segundo plano e assim acabam criando barreiras na comunicação com seus recursos. Não deixe isso acontecer.



**FALE MAIS NÓS E MENOS EU** - nos momentos de erros e acertos, um TIME consolidado assistirá seu líder se expressando na 1a pessoa do plural. Um líder faz parte do TIME, não faz nada sozinho e por isso precisa reconhecer isso sempre.



**FITNESS**  
RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA  
AGOSTO/2018

**Gerência de Conhecimento e Competitividade**

**Gerente:** Cezar Kirszenblatt

**Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial:** Marcelo Aguiar

**Analista de Inteligência Setorial e Temática:** Mara Godoy

**Articulação e Disseminação Empresarial:** Ursula Magalhães

Escritório Regional da Cidade do Rio de Janeiro III

**Coordenador Regional:** Marta Aresta

**Analista do Setor:** Bruno Fernandes

**Especialistas:** Alessandro Mendes e Léo Cabral

Entre em contato com o Sebrae: 0800 570 0800