

2ª EDIÇÃO

CRIS SANTOS
UM BUSINESS
CHAMADO
LIDERANÇA

*O que o líder nas empresas
do setor fitness precisa saber
sobre liderança de equipes.*

Copyright © 2021 by Cris Santos

Editores

Marcelo Toledo e Valéria Toledo

Revisão

Equipe Madamu

Projeto Gráfico

KOPR Comunicação

Capa

HARADA Design

Impresso no Brasil.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser armazenada ou reproduzida por qualquer meio sem a autorização por escrito da Editora.

*Todos os direitos reservados à Editora Madamu
Rua Terenas, 66, conjunto 6, Alto da Mooca, São Paulo, SP
CEP 03128-010 - Fone: (11) 2966 8497
www.madamu.com.br
E-mail: leitor@madamu.com.br*

S237b Santos, Cris, 1966-

Um business chamado liderança: o que o líder nas empresas do setor fitness precisa saber sobre liderança de equipes. / Cris Santos. - 2ª. ed.. - São Paulo: Editora Madamu, 2021.

222 p., 14 x 21cm.
ISBN 978-65-86224-12-2.

1. Administração de pessoal. 2. Recursos Humanos. 3. Comportamento organizacional. I. Título.

CDD: 658.3

CDU: 005.95/96

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração de pessoal: 658.3

A autora

CRIS SANTOS é CEO da BrainFit – consultoria de negócios e RH. Apaixonada por pessoas e resultados, é *Master Coach* pela SLAC (Sociedade Latino-americana) e especialista em Gestão de Pessoas. *Headhunter*, graduada em Educação Física pela FEC, pós-graduada em Fisiologia do Exercício pela USP e MBA em Gestão de Pessoas pela FMU, Mestrado em RH e Gestão do conhecimento na Espanha/México/Brasil. Possui Certificação Internacional como analista em ASSESSMENT TRAINING – DISC e MOTIVADORES pela *TTI Success Insights International*, formação em DISC pela SLAC e Assessment de competências. Formação com Jogos e Dinâmicas, estudou *Business Communication* no *Australian College*. É autora dos livros **Um business chamado Liderança** e **Um business chamado Pessoas**, lançados pela Editora Madamu.

E continua produzindo!

ÍNDICE

Introdução	9
Prefácio	15
1 - Liderança	17
2 - Competências do líder	37
3 - Desenvolvimento de time de gestores	51
4 - Desafios da liderança: separe o CPF do CNPJ	69
5 - A gestão por competências	115
6 - Como mapear competências	125
7 - Quais competências desenvolver	147
8 - Talentos humanos	157
9 - Motivação	165
10 - Seja uma empresa memorável (para se trabalhar) ...	175
11 - Perfil de pessoas	179
12 - Líder S/A - Inovação, engajamento, estrutura, mudanças, valores e conflitos	201
Conclusão	217
Agradecimentos	219

INTRODUÇÃO

Inicialmente esse livro foi produzido com base na experiência, vivência e conteúdo estudado por mais de 20 anos, ao longo dos quais a autora vem falando de gente e liderança.

Mas ele foi editado e está em sua segunda versão.

Estamos agora vivendo um momento nunca imaginado: a pandemia nos pegou em cheio e nos fez pensar, repensar e pensar novamente sobre o que somos ou o que queremos nos tornar daqui para frente.

E tratar da competência de líder deixou de ter sentido e deu espaço para o exercício de ser líder. O exercício de algo maior do que podemos imaginar. Um lugar e não uma posição nas academias, mais do que um cargo, algo que realmente precisará de muito mais envolvimento sobre questões humanas e empáticas.

E, pensando nisso, eu reescrevi grande parte do livro.

Não privei você, leitor, de ter o texto original, mas, ao invés disso, inseri um conteúdo mais adequado e ajustado para o que estamos vivendo. Ele também está mais robusto, pois eu mesma

precisei estudar e ler muito mais sobre o tema. E fiz isso com a determinação de trazer alento e conhecimento, técnica e experiência, aliás, como sempre fiz em meus treinamentos e textos.

Sendo o primeiro de uma série, foi construído e pensado para apoiar os líderes e aspirantes à liderança do mercado de academias e wellness a desenvolverem mais habilidades e obterem informações sobre como lidar com o outro, a partir de si próprios. A gestão das pessoas é, e sempre será, um grande desafio nas empresas, principalmente nas que oferecem serviço e atendimento ao cliente e, portanto, as que promovem um relacionamento mais próximo com o consumidor. Ainda como primeiro livro, ele deu origem a essa segunda edição que continua trazendo as informações dos cursos on-line e das videoaulas, e posteriormente adaptada para a linguagem escrita. Os cursos on-line que compõem a obra são “A Liderança no mercado de academias” e “Líder S/A” - esse mais recentemente colocado aqui também em formato de texto. Além do conteúdo em si, os *cases* que contribuíram para a construção da obra continuam, porém eu ainda inseri algumas referências de autores que eu admiro, respeito e sigo, e que, sem saberem, deram suas contribuições em toda a minha trajetória. E, claro, que não poderia deixar de citá-los ao longo do texto.

Dicas e sugestões serão oferecidas para que o leitor entenda que as pessoas são, sim, um grande desafio! Porém, por meio das informações que serão passadas aqui, será possível administrar melhor suas relações.

A ideia é fazer de você um(a) líder que atua apoiado(a) em ferramentas e em organização, com foco no desenvolvimento não somente das pessoas sob sua responsabilidade, mas também em seu próprio desenvolvimento.

Neste livro você entenderá que cada pessoa tem um ponto de vista diferente; ainda assim, para gerenciar as pessoas há técnicas, conhecimentos e propriedades que lhe darão mais segurança e lhe concederão credibilidade com sua equipe, e, com isso experimentar resultados concretos depois de entrar em contato com tais informações. Além disso, você acessará o importante conteúdo disponibilizado deste livro: materiais extras com ferramentas e processos simples, porém fáceis de serem aplicados e replicados.

Essa nova versão traz em si duas partes importantes: a primeira mais conceitual e a segunda mais perceptiva e analítica. É como se estivéssemos conversando sobre os temas e discutindo juntos.

Vale mencionar que este é o livro de liderança, ou seja, para você que possui uma equipe que precisa de orientação, acompanhamento e correção. Ainda que não tenha uma equipe para gerenciar no momento, se você pretende ser um líder no mercado de academias e wellness, você poderá montar e pensar nas suas próprias estratégias no futuro com ainda mais assertividade.

Pode acontecer de você ler algum tópico adiante e ver menções a assuntos tratados em outra edição e que eu não tenha analisado ainda. Não se preocupe com isso, pois ainda que o conteúdo seja sequencial, ele está adaptado para fazer você pensar e criar suas próprias estratégias. Esse é o segredo de uma liderança madura e consistente. Anote tudo o que considerar pertinente levando em conta a sua realidade.

Use essa obra como um caderno de estudos. Essa relação de uma parte com a outra do livro ajudará bastante em seus desafios diários.

E essa é a grande dica: use e abuse do conteúdo para construir sua maneira personalizada de conduzir uma equipe de alta

performance empresarial por meio da atuação das pessoas da sua equipe. Aplique esse conteúdo na sua equipe: você vai se divertir com a experiência!

Como em todo livro, é muito importante que, ao ter acesso ao material, você esteja bem atento. Estar atento à sua realidade e compará-la com os textos deve te transmitir a sensação de que alguns trechos parecem ter sido escritos para você.

E realmente foram!

Este “estar atento” significa que você deverá fazer uma pausa: encontre um momento na sua agenda, na semana ou no dia em que você escolheu para ler com atenção o conteúdo, mantendo-se o mais concentrado possível nos assuntos abordados.

Todo o conteúdo é dedicado ao ambiente fitness, ou seja, para aqueles que trabalham em uma academia, seja ela grande, pequena, média, estúdio ou clube. Porém, a gestão das pessoas se aplica a todos os ambientes corporativos, principalmente àqueles que têm o relacionamento com o cliente como principal ativo de negócio. É preciso dedicação e persistência para entender a dinâmica específica do seu próprio ambiente de trabalho, a fim de enxergar as necessidades coletivas e individuais de seus colaboradores. Não somente as necessidades, mas também suas potencialidades.

Para ter acesso aos materiais de apoio como e-book e matriz do tempo, acesse o link: <http://shorturl.at/brLZ9>.

Se preferir, envie um e-mail para mim no **cris@brainfit.com.br**. Você também me encontra facilmente nas redes sociais: LinkedIn, Instagram, Twitter e Facebook. Todos os endereços estão no site **www.brainfit.com.br**

Anote o que achar pertinente, inclusive todas as dúvidas que surgirem durante a leitura. Separe suas anotações de acordo

com a divisão dos capítulos; isso ajudará caso você queira rever algum conteúdo ou trecho.

Aproveite todas as informações, aplique os ensinamentos de liderança, coloque em prática as direções para que você possa obter os resultados esperados. Desejo que você se torne um(a) excelente líder de empresas e de equipes para obter resultados com seu capital humano, por meio das pessoas com quem você trabalha e de você mesmo(a).

E... não esqueça de se colocar em cada palavra ou cada *insight*: lembre-se, essa obra é dedicada a você!

Um abraço,

Cris.

PREFÁCIO

Há uma frase atribuída a **Steve Jobs**, o místico e quase mágico líder da Apple nos anos mais produtivos e inovadores da gigante de tecnologia: *“Se você quer fazer todos felizes, não seja um líder – venda sorvetes.”*

Liderar nos negócios é uma tarefa muito difícil. Uma empresa para ser bem-sucedida necessita contar com os mais diferentes tipos de pessoas, e o líder é responsável por fazê-las atingir o melhor que possam dar, que possam ser. E isso, atualmente, sem a bengala da autoridade imbuída por decreto, ou de uma hierarquia rígida que promova a obediência a qualquer custo.

O líder de hoje deve conseguir os melhores resultados sem contar com a obediência obrigatória de seus liderados. Há que convencer, argumentar, motivar, inspirar, treinar, delegar, entender, respeitar. Tarefa nada menos que hercúlea.

E ainda assim vemos novos exemplos desses líderes surgindo todos os dias, de onde menos se poderia esperar. Ninguém em pleno domínio de suas faculdades mentais apostaria que o

garoto **Mark Zuckerberg** seria o líder de uma empresa mundial com mais de 2 bilhões de clientes. O nerd que só queria “*ganhar a garota*”. **Elon Musk**, outro nerd, até hoje tímido e embaraçado com as palavras, lidera duas das empresas mais inovadoras e promissoras da atualidade.

Liderar é um ato de equilíbrio. Equilíbrio entre confiar e delegar. Entre estar disponível e realizar suas próprias tarefas. Entre estimular o trabalho em equipe e promover a individualidade vencedora. Entre reter talentos e desenvolver competências. E esse equilíbrio tem se revelado em pessoas aparentemente desequilibradas, mas que, em comum, apresentam um senso de propósito acima de qualquer obstáculo. Uma força propulsora tão forte que seja capaz de fazer com que pessoas comuns consigam obter o que todo líder aspira: seguidores.

Seguidores que, longe de serem fanáticos dispostos a tudo, são profissionais que abraçam um propósito e seguem na direção dos objetivos, assimilando conflitos, fracassos momentâneos, mudanças de rumo, em uma era na qual a mudança é a regra.

Pessoas que acima de tudo confiam no poder da liderança. Liderança que assim como a sua, leitor desta obra de minha amiga Cris Santos – incansável perseguidora dos conceitos e práticas da gestão eficaz –, aperfeiçoa-se com a mais básica e insubstituível necessidade humana: aprender sempre.

Boa leitura. Bom aprendizado.

Marcos Tadeu

Palpiteiro e admirador de verdadeiros líderes

CAPÍTULO 1

Liderança

CONCEITO DE LIDERANÇA

Liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado. As habilidades de um líder envolvem carisma, empatia, paciência, respeito, disciplina e, principalmente, a capacidade de influenciar pessoas. Mas para desenvolver as habilidades de liderança é fundamental que o líder, ou futuro líder, se conheça e se reconheça nas relações humanas.

Há um ditado que diz que se quiser que algo seja bem-feito, você deverá fazê-lo por si mesmo. Particularmente, penso que essa frase é bastante traiçoeira e nem sempre realista. Isso porque essa ideia pode lhe deixar “congelado”, tornando-lhe um líder blindado, não permitindo o acesso das pessoas a você e impedindo que consiga delegar tarefas de forma estratégica e com sabedoria. Esse ditado não funciona quando você trabalha com pessoas porque, para saber exatamente do que elas são capazes, é preciso dar a

elas autonomia. Essa orientação que lhe dou encontra respaldo em um estudo conduzido por **Daniel Pink** e que foi publicado no livro *Motivação 3.0*¹. Nele o escritor norte-americano relata diversas experiências nas quais a autonomia foi a mola propulsora para os resultados mais surpreendentes no ambiente corporativo. Mais do que oferecer recompensas financeiras aos colaboradores, deixá-los livres para que pudessem exercer a sua autonomia e decidir o que era certo fazer foi a chave para obter bons resultados.

Além disso, sem delegar e deixar que a equipe atue com autonomia, você fica impossibilitado de saber quanto as pessoas podem contribuir efetivamente para o dia a dia da academia. Se você quiser realmente ter uma relação de parceria em que todos compartilhem das mesmas aspirações que você, com foco em resultados, além de ser capaz, como líder, de desenvolver as competências dos seus colaboradores, será necessário saber se comunicar com excelência e dizer exatamente o que você espera delas.

Uma das principais questões a se pensar sobre o trabalho de um líder é que uma equipe deve entregar resultados estando sob sua supervisão e orientação.

E, em se tratando de pessoas e desempenho, o jeito é fazer o seu melhor para conduzir sua equipe e tirar o máximo de potencial de cada um dos envolvidos, pois o pior líder é o que espera excelência sem ser ele próprio excelente.

Isso não quer dizer que não haja equívocos; eles acontecem, mas se você considera que lidar com as pessoas e fazê-las executarem um bom trabalho (e de boa vontade) é um dos maiores desafios em sua liderança, saiba que está no caminho certo. Para liderar pessoas é preciso ser mais do que um líder de processos: é

1. Livro Drive 3.0, Daniel Pink, Ed. Sextante.

pensar em como delegar, ensinar, avaliar, auditar e acompanhar todas as pessoas da equipe para que elas desenvolvam novas habilidades e competências.

Dada uma função, como você – líder – quer que ela seja realizada? É mais ou menos assim: O “quê” do cargo são as funções, as responsabilidades, os conhecimentos exigidos pela posição ou função; já o “Como” e o “O quê” será realizado, é mais complexo. Uma das perguntas que devem ser feitas constantemente por você mesmo é se você – como líder – está 100% satisfeito com o desempenho de seu time e, a partir daí, criar um plano de gestão por competências individuais – aquelas que fazem sentido para a equipe, e de competências organizacionais – aquelas que fazem sentido para o cliente.

E por que isso é importante? Porque permite ter mais harmonia, comprometimento e organização das pessoas e do próprio líder. Permite inclusive entender as individualidades de cada um da equipe, favorece a construção de um plano de desenvolvimento por meio da identificação das necessidades de treinamento, avaliação, seleção e remuneração baseadas em competências. Sem um plano, avaliar uma pessoa pode se tornar empírico e não factível e, sobretudo, levar a injustiças, pois, ao avaliar alguém sob esse ou aquele ponto sem critérios, poderá comprometer o ambiente corporativo, levando o exercício da liderança ao fracasso e, conseqüentemente, prejudicando os colaboradores e a empresa. Além, é claro, de fragilizar a autoridade da liderança e as relações de confiança na equipe.

A liderança pode surgir de forma natural ou formal. Na liderança natural (informal) a pessoa se destaca na figura de líder e acaba exercendo tal papel sem ter sido oficialmente colocado na posição; a liderança formal ocorre quando há indicação pela empresa e alguém se torna um líder por competência.

Um líder é uma pessoa que conduz um grupo e possui a função de identificar os talentos individuais da equipe, para que juntos possam alcançar resultados mais expressivos – e que façam sentido para todos. A liderança está relacionada com o desenvolvimento de talentos humanos, porque um líder eficaz sabe como desenvolver as habilidades nas pessoas da sua equipe. E deve investir toda sua energia e disposição para contribuir com o desenvolvimento das pessoas, bem como o seu próprio. É ensinando que a gente aprende!

Por isso, antes de decidir se quer mesmo ser um líder, desenvolva-se como pessoa e como profissional.

CASE

Joana é dona de 10 unidades que configuram uma rede de academias espalhadas em uma grande cidade. Cada uma das unidades possui um gestor(a) responsável pela operação geral e isso envolve os departamentos comercial, técnico, administrativo e operacional, ou seja, os gestores das unidades são responsáveis por toda a operação. Joana possui outros negócios além das academias, e, por isso, possui pouco tempo para acompanhar o dia a dia dos gestores. O fato de Joana não participar do dia a dia das empresas, faz com que Joana faça cumprir regras previamente desenhadas, o que facilita à Joana ser uma líder que resiste às mudanças. Ela tem receio de mudar algo e comprometer sua atuação e influência sobre seus gestores.

Consequência disso: sob sua liderança, os gerentes de Joana acabaram se tornando procrastinadores

e limitados nas tomadas de decisão. Isso obviamente impacta na capacidade de resolução de problemas que poderiam contribuir com o tempo e com a dinâmica do dia a dia.

Solução para este tipo de situação: Ao identificar essas deficiências, Joana começou a tentar entender as rotinas de trabalho de cada gestor(a), primeiro entendendo e aceitando que ela mesma resistia, bem como os motivos dessa resistência; depois, aplicando aos seus gestores a mesma estratégia, permitindo que experienciassem a execução de tarefas de gestão e suas próprias tomadas de decisão.

Depois de quase um ano de reflexões e exercícios pessoais de liderança, Joana consegue confiar mais em sua equipe de gestores além de ter dado a eles a chance de errar e aprender com isso.

Resultado da mudança: um ambiente mais harmonioso, mais confiável, seguro e mais rico de novas ideias, com mais foco nas soluções do que nos problemas. As pessoas passaram a se sentir seguras o suficiente para tomar decisões de melhoria e eficiência, garantindo mais agilidade para a empresa.

Em termos de liderança, toda vez que se fala do conceito de equipe pensamos na melhor maneira de conduzir as pessoas, em um ambiente de trabalho, a fazerem as tarefas que precisam ser feitas em função do bem comum. Caso o líder se atole em tarefas e reúna informações que só fiquem consigo, a única coisa que restará será a falta de tempo e a cegueira organizacional configurando-se entre os piores vilões para os líderes.

Além disso, o acúmulo de tarefas no seu cotidiano torna sua rotina muito estressante e uma equipe nada participativa. Quanto mais pessoas participarem ativamente da operação, melhores as chances de colher resultados eficazes. Ao ficar atrelado à parte operacional, não dá para fazer tudo o que precisa ser feito sem muito planejamento, sem controle e o pior – sem estratégias!

É muito comum na rotina de um líder acontecerem ruídos de comunicação como pedir algo para alguém e essa pessoa dizer que entendeu, mas, minutos depois, fazer à sua maneira; ou ter que repetir o mesmo comando várias vezes, pois o que foi executado não era exatamente o que foi pedido.

Esses tipos de situações acabam impactando negativamente no andamento e, conseqüentemente, nos resultados da empresa. Alguns motivos que favorecem o surgimento dessas situações é o líder ter muitas tarefas e estar sempre com pressa, com isso não perceber que sua comunicação não está funcionando para os outros e, por falta de proximidade, as pessoas preferirem fazer às suas maneiras. Enquanto os números e resultados estão difíceis e caindo!

CASE

Um líder precisa participar de ações estratégicas sobre como criar um planejamento e discuti-lo com a equipe de gestores. Sem essa participação, o ambiente acaba ficando tóxico e tenso, deixando as pessoas ansiosas e improdutivas. Há muita cobrança e a sensação de que são incompetentes. Joana, em meio à turbulência do seu dia a dia envolvida em seus outros empreendimentos, não arruma tempo para “ouvir” individualmente cada um de seus gestores. Ainda que

uma vez por semana eles se encontrem, essas reuniões acabam se tornando contraproducentes por não conseguirem conversar e alinhar todos os assuntos. Muitas demandas que poderiam ser previamente resolvidas, acabam se acumulando no dia a dia.

Solução para esse tipo de situação: organizar uma agenda de atendimentos com cada gestor, por pelo menos 30 minutos por semana, remotamente, para evitar deslocamentos desnecessários. Para a líder Joana, tempo é mais do que um recurso de liderança, significa organização e estratégia, além de ter uma equipe mais alinhada com os objetivos organizacionais.

Talvez a pior coisa para um líder seja ter que parar o que esteja fazendo para resolver assuntos que poderiam ser resolvidos por qualquer outra pessoa.

Pensar em estratégias novas de reposicionamento de marca, em novos projetos, em novas modalidades e, principalmente, buscar recursos de desenvolvimento profissional e pensar no seu próprio desenvolvimento são ações que efetivamente farão diferença na sua rotina e na sua carreira de líder.

Além disso, interromper sua rotina para realizar tarefas operacionais como ir a um banco, ir aos correios, arrumar equipamentos, etc. pode ser esgotante... Enfim, coisas que são operacionais demais do cotidiano da empresa e que poderiam facilmente ser delegadas, ou automatizadas com as mais variadas tecnologias disponíveis no mercado. Há situações que seguramente precisam de pessoas, e de um colaborador que esteja lá para executar esse tipo de tarefa operacional. Mas as pessoas pre-

cisam desenvolver mais habilidades e aprimorar sua atuação na empresa e, por isso, a necessidade de construção de uma equipe apoiada nas descrições de seus cargos e funções.

A você, líder, cabe a tarefa de estrategicamente pensar na empresa como um todo. Inclusive pensar no seu posicionamento como líder.

Adiante daremos uma lista de questões que você poderá perguntar a si mesmo(a):

- Sou um(a) líder que acompanha minha equipe, que conversa com cada um, que orienta as pessoas e que pensa estrategicamente?
- Entendo individualmente, de fato, quais são as necessidades das pessoas?
- Sou um(a) líder que costuma olhar para uma dimensão maior mesmo não sendo ainda o proprietário?
- Tenho o hábito de olhar para o negócio, para mim mesmo(a) e equiparar as expectativas com as pessoas para depois alinhar com as expectativas dos clientes?
- Sou um(a) líder que no dia a dia da academia participa de toda a operação, mas mais como um(a) condutor(a) de pessoas?
- Eu passo tempo observando, anotando, analisando, avaliando as pessoas e os processos?

Se você respondeu afirmativamente a pelo menos 4 dessas questões, parabéns! Você está exercendo o tipo positivo de liderança! Mantenha-se assim!

Mas se a maioria das suas respostas foi negativa, é o momento de rever seu posicionamento e suas convicções acerca da liderança. Provavelmente você está se desviando do papel de líder e ocupando demais o seu tempo com tarefas operacionais.

Se deseja que sua liderança seja a ideal, faça isso acontecer! Porque realmente é o tipo de liderança que mais faz diferença no cotidiano das academias, sendo que a sua atuação é também um business. O papel do líder também pode ser visto como um modelo de negócio.

E, analisando sob esse ponto, não há um tipo de líder ou estilo de liderança melhor do que outro, porque além de todas as qualidades e diferenças que cada líder possui, somos todos capazes de aplicar o exercício da liderança. Entretanto, dados os diferentes estilos e tendências comportamentais, cada um à sua maneira, são as nossas tendências comportamentais que podem muitas vezes nos ajudar ou até mesmo dificultar nosso sucesso na liderança das pessoas.

Cada empresa, cada pessoa na equipe e cada perfil serão parte integrante do sucesso ou fracasso. Cabe a cada um aprofundar-se no processo da consciência de suas limitações e competências para decidir qual o melhor modelo de atuação ou qual a melhor hora de agir.

Às vezes ser líder nos obriga a renunciar a nossas convicções pessoais para o que deveria ser mais importante para um líder: as pessoas e os resultados gerados através das pessoas.

TIPOS DE LIDERANÇA

“Se você falar com uma pessoa em uma linguagem compreendida por ela, o conteúdo entrará na cabeça dessa pessoa. Porém, se você falar com um ser humano em uma linguagem na qual ele mesmo falaria, o conteúdo entrará no seu coração.”

O que você acabou de ler é paráfrase de uma ideia de **Nelson Mandela** e explica bem o conceito de liderança. A liderança é

a capacidade que uma pessoa tem de fazer as pessoas realizarem exatamente aquilo que precisa ser feito, de boa vontade. Seria, na verdade, sua capacidade de gerar empatia e influenciar a ação das pessoas. Inclusive naquilo que as pessoas acreditam ser algo importante não somente para si mesmas, mas também para o todo. Em termos de liderança, se formos descrever a parte teórica do conceito, veremos que a liderança tem três modelos básicos.

Esses três modelos de lideranças abordados adiante são os mais conhecidos nominalmente, portanto, é o que mais se ouve falar a respeito do assunto.

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

A liderança democrática pode ser entendida como aquele tipo em que as pessoas envolvidas entram em acordo após o debate de ideias. Nele, você tem uma opinião sobre determinado assunto dentro da academia e, antes de definir qual decisão será tomada, propõe uma conversa em reunião com as outras pessoas. Em termos práticos, o que isso significaria?

Vamos a um exemplo hipotético. Imagine que haverá a montagem de uma nova modalidade de aula na sua academia, um novo tipo de aula coletiva ou um novo produto que você acredita que a academia deveria oferecer. No entanto, não há tanta certeza disso antes que alguma decisão seja tomada. Assim, antes de definir qual produto será oferecido pela academia, você se reúne com os principais profissionais de sua empresa, com professores, coordenadores etc., no intuito de conversar a respeito da ideia. Até mesmo para descobrir se eles concordam com a sua decisão.

Nesse caso, para saber se eles acreditam que a inclusão do produto fará alguma diferença, é possível reunir a equipe inteira

de colaboradores. Se for uma modalidade, você poderá reunir o seu coordenador técnico e os professores que provavelmente participarão do programa. Você também poderá reunir somente os seus coordenadores e entender se essa ideia tem alguma estratégia comercial, se tem a ver com o perfil da sua empresa ou se tem a ver com o perfil do cliente que frequenta a sua academia.

Realize um planejamento antes da reunião e defina os assuntos que serão colocados em pauta para o debate de ideias e o processo de brainstorming, que é uma dinâmica de grupo usada por líderes como uma técnica para resolver problemas específicos, desenvolver novas ideias ou projetos, juntar informação e estimular o pensamento criativo.

O conceito de liderança democrática resumidamente é a modalidade em que o líder perguntará para as outras pessoas o que elas acham a respeito de algum assunto ou de alguma modalidade, ou até de alguma coisa que o líder queira fazer dentro da academia. Ao ouvir as demais pessoas, será possível acatar a opinião majoritária e, a partir disso, tomar decisões.

Será necessário estar preparado(a) inclusive para o fato de que, em uma liderança democrática, as pessoas não concordarem com você. Isso pode acontecer e você precisará de um plano “B” que representará o que seria feito caso a sua ideia inicialmente não seja aprovada pela equipe.

Na liderança democrática, alguns cuidados são importantes. O primeiro deles é prever de antemão que as pessoas podem pensar diferente. Pensando no plano “B” você poderá compartilhar a ideia e, por meio da opinião das outras pessoas, coletar as opiniões de todos para, posteriormente, definir como será a montagem da sua nova estratégia. Pode acontecer, por exemplo, de você criar uma modalidade na sua academia e depois de ouvir

outras opiniões, você compreender que poderia ter decidido ou pensado de outra maneira. Mais ideias sobre uma mesma possibilidade podem gerar outras tantas que poderão ser utilizadas depois.

Assim, em uma liderança democrática, será necessário tomar o cuidado de não exagerar ao acatar tantas possibilidades. Coloque todas as ideias viáveis num plano de ação e, às ideias não viáveis, ofereça o feedback do motivo pelo qual foram descartadas. Além de legítimo, torna a sua liderança ainda mais democrática. O feedback em alguns contextos pode significar resposta ou reação e é muito utilizado no ambiente corporativo.

Pense realmente se tudo o que você esteja planejando faz sentido para a empresa como um todo.

Reflita se você está preparado(a) para ouvir opiniões diferentes. Ao ouvir diferentes pontos de vista, defina a possibilidade de encaixar novas perspectivas à sua ideia inicial. E siga em frente.

Para que esse modelo de liderança mais democrática – que leva em conta a opinião de outras pessoas – funcione, é importante convidar as pessoas que possuem mais maturidade e propriedade! Encontre e identifique talentos e parceiros no seu ambiente de trabalho para te ajudar a tomar decisões. Caso você queira perguntar a opinião das outras pessoas em uma liderança democrática, procure indivíduos que saibam o que querem, que tenham um pouco de maturidade, que tenham experiência de vida e que sejam experientes dentro da própria academia. A propósito, a elas é atribuído o termo “talento”. Uma dica é ter uma equipe de três ou cinco pessoas no máximo para não haver muitos conflitos. Uma equipe com número ímpar ajuda no desempate, sempre que necessário.

Não adianta sair pela academia perguntando para todo mundo sobre qualquer coisa, pois isso continuará deixando a situação indefinida.

É até interessante convidar alguém mais novo, menos experiente, mas que tenha um perfil colaborativo. Uma opinião “fresca” pode ser dinâmica e enriquecedora. Além de mostrar que você se preocupa com todos indistintamente.

Dê às pessoas a possibilidade de participar das decisões junto com você e verá que sua liderança será reconhecida e respeitada.

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Apesar de ter um nome meio estranho, é a liderança na qual o líder impõe aquilo que precisa ser feito.

Mas não é necessário se preocupar muito com isso porque, em liderança – e falaremos muito mais sobre isso adiante, será necessário saber em qual momento exatamente deverá impor determinada decisão para uma determinada situação.

Pensando assim, entenda que a liderança é, basicamente, uma arte e que você precisa ter muito bom senso, além de muito conhecimento da sua equipe e do seu negócio para ser um líder eficaz.

Além de conhecer a si mesmo como líder para poder empreender um ou outro modelo de liderança e que seja mais adequado de acordo com a situação que se apresenta.

Nesse sentido podemos já pensar na liderança situacional, porém continuando com a definição da liderança autocrática, esse seria o momento em que a sua opinião precisará prevalecer.

Isso não tem nada de negativo intrinsecamente, pois você em algum momento terá que tomar alguma decisão sozinho.

Pense assim:

Existe um momento em que você perceberá, por exemplo, que a equipe ou as pessoas dentro da equipe podem não estar se dando bem, por qualquer motivo. Pode ser por questões de ego ou por alguma situação que tenha acontecido efetivamente em relação à satisfação de algum cliente. Discussões sobre bibliotecas de treino, que acontecem muito no setor de musculação, também colocam em risco a credibilidade da empresa. Quando os professores não se entendem sobre qual tipo de treino vale mais ou gera mais resultado, surge um desconforto entre os clientes, principalmente quando essa discórdia fica evidente em trocas de treino.

Nesses casos, você precisará interferir de uma maneira mais autoritária de fato. Você pode dizer aos envolvidos algo do tipo:

“Olha, aqui na nossa academia não existe isso. Nós temos uma biblioteca de treino que é o tipo ou modelo de treino que mais se adequa às necessidades do cliente. E você tem o seu conhecimento técnico, o outro tem o dele também. Porém, vocês não discutirão isso na frente de um cliente. É preciso respeitar a ética profissional: um não deve interferir no treino do outro.”

Chame os professores e todos os envolvidos para uma conversa reservada e use o fato como um exemplo. Nesse caso vale deixar claro que não serão aceitas discussões na frente de clientes, a fim de evitar um clima desagradável, até mesmo para não gerar nenhum desconforto entre os membros da equipe. Mostre o quanto isso pode impactar negativamente na imagem da empresa e na deles próprios.

Perceba que essa liderança mais autoritária e mais autocrática é um tipo de liderança que, em alguns momentos, será necessária. E, acredite, as pessoas esperam isso de você. Elas real-

mente esperam que você tome a decisão quando não há consenso, para o bem de todos! Sem privilégios e nem passionalidades.

Em nossa cultura há instaurado um receio em tomar uma posição firme. Parece que há algo de prepotente em agir como agente decisor! E ainda há um agravante: os líderes sofrem de um tipo de síndrome! Acreditam que precisam ser mais ternos e humanizados. É verdade, mas não se pode esquecer que sua equipe depende de suas decisões para agir e se sentir apoiada por você.

O líder geralmente sofre da síndrome do “cara legal” ou, em outras palavras, a síndrome de humanidade. Ao tentar agradar uma pessoa, inevitavelmente desagradará a outras. Pense na empresa e principalmente no impacto perante os clientes.

Quando se é líder você precisa deixar a sua própria luz brilhar para inspirar os outros a fazerem o mesmo – essa também é uma colocação de Nelson Mandela. E essa luz está diretamente ligada ao protagonismo de um líder. Alguém que precisa ser a referência do comando de uma organização e que tenha como meta estimular o alinhamento dos propósitos individuais em função da coletividade.

O fato de não querer ofender ou incomodar as pessoas enfraquece a autoridade e a liderança que se espera de um líder, pois a maioria das questões de liderança costumam ser tratadas com emocionalidade – muito no sentido de não querer que a pessoa se magoe ou se chateie.

Na liderança, caso você esteja desempenhando bem o seu papel, se estiver sendo um líder excelente que orienta e que acompanha as pessoas, não há motivos para ter receio de estar ofendendo ou magoando alguém ao corrigir o curso das coisas. Esse, na verdade, é o seu papel: a equipe espera isso de um líder, afinal os seus colaboradores se aperfeiçoam com as suas correções.

Haverá momentos em que “nãos” precisarão ser ditos para a equipe. Esteja atento, como líder, para não cair nessas armadilhas emocionais.

CASE

Gabriel abriu sua empresa e uma das coisas que fez foi convidar pessoas de sua própria família que começaram como consultores ou professores e hoje são gestores.

Por conta de sua personalidade protecionista, Gabriel acaba por vezes não identificando o momento certo de agir e, quando o faz – para não ser traído pelas relações familiares, acaba tendo um pulso mais firme com esses gestores do que com os outros.

O desafio de Gabriel é separar família, trabalho, resultados e ainda manter o equilíbrio emocional. Gabriel se cobra muito em relação a isso. A estratégia foi ser capaz de levar cada gestor, mesmo e principalmente os de sua família, a buscar soluções criativas para todos os problemas rotineiros e apresentar aos demais em formato de reunião para que todos pudessem opinar sobre as decisões tomadas. Isso contribuiu para tirar da frente a ideia de nepotismo dentro da empresa.

Numa matriz, Gabriel pede para que todos coloquem suas ideias e não revelem suas identidades. Assim consegue avaliar, depois de compiladas, quais são as melhores opções para a solução de problemas. Com isso evita tomar decisão de forma passional e não causa constrangimento e conflitos na equipe, além de envolver todos nas propostas de melhorias e no alinhamento das expectativas que fazem sentido para o grupo.

Em uma equipe em que há pessoas da família e você é o líder, sua credibilidade pode ficar comprometida caso suas decisões sejam unilaterais, por isso, estimule a transparência e a troca de ideias para mais credibilidade e confiança que são fundamentais para o exercício da liderança.

LIDERANÇA LIBERAL

Do termo em francês *laissez-faire* ou liderança liberal, essa modalidade ocorre quando todas as pessoas podem tomar decisões. Porém, quando falamos no termo liberal estamos dando oportunidade para as outras pessoas dizerem o que pensam e para que possam atuar efetivamente na tomada de decisão do seu negócio ou na condução de sua equipe. No caso da empresa, porém, é preciso tomar muito cuidado em quais momentos será necessário usar esse tipo de modelo. Um exemplo: caso você seja um líder que tenha outros coordenadores, outros supervisores, outros líderes atuando em determinadas áreas da sua academia – seria muito importante que você atuasse democraticamente, mas conduzisse os critérios que esses outros coordenadores terão para conseguirem ter essa liberdade de atuarem junto à equipe deles.

Isso, sem tirar de você o tempo, estrategicamente falando, para conseguir fazer as coisas que precisa serem operacionalizadas, deixando os líderes fazerem aquilo que eles mesmos precisam realizar com a própria equipe. Não tente decidir por eles, acompanhe suas decisões e colete as evidências de sucesso ou fracasso. Corrija e oriente e, além disso, refaça as soluções quantas vezes forem necessárias.

Entenda que essa liderança liberal será a oportunidade que você terá como líder – caso tenha outros líderes atuando em outras equipes para que eles tomem as decisões que precisam ser tomadas acerca daquilo que entendem como sendo certo e errado.

Portanto, considera-se que essa liderança liberal precisa estar muito bem estruturada dentro da cultura organizacional para evitar que cada pessoa da equipe faça o que bem entender. Ser permissivo é diferente de dar permissão. A permissão estimula a confiança do líder no colaborador e vice-versa. A permissividade dá vazão à individualidade que pode não funcionar bem no coletivo.

Ou seja, você tem que ter absoluta certeza de que as pessoas que trabalham com você, que os seus pares, tomariam as mesmas decisões que você tomaria evitando assim gaps de direcionamento e fragilidade nas tomadas de decisão.

Conseguir ter uma equipe de líderes competentes e “empoderados” dá a você a chance de crescimento e reconhecimento profissional. Um líder que possui a habilidade de preparar novos líderes é visto como um líder facilitador. Porém, há uma tendência humana em querer imprimir ao outro aquilo que pensamos.

Além de ser um comportamento naturalmente humano, é normal; e até esperado. Mesmo que você seja atento e pratique sua auto-observação, haverá momentos em que as ideias das outras pessoas não farão sentido para você. Estar atento a isso te fará um líder vencedor. Dar permissão ao outro, sendo você o(a) líder, mexe com a cultura da empresa. E cultura é aquilo que acontece mesmo quando você não estiver presente. Para se manter no comando será necessário o estudo constante sobre liderança e sobre condução de equipes, pois em muitas organizações há líderes que se acostumam a agir de maneira recorrente.

Um líder que para de estudar e se desenvolver vai parar de liderar em um curto período.

O impacto dessas relações de trabalho se refletirá na maneira como você se relaciona com as pessoas e se relaciona com os seus clientes. E isso é o maior legado que você pode deixar: a sua marca de líder de sucesso e inspirador!

LIDERANÇA SITUACIONAL

Mencionado um pouco antes, precisamos levar em conta um modelo mais funcional de liderar: a liderança situacional.

Esse tipo de liderança é implementado de acordo com a situação, conforme você percebe um novo cenário. Obviamente, o desenvolvimento dessas habilidades como escutar atentamente, saber extrair as expectativas de todos, ter em mente os riscos e calculá-los é fundamental para esse tipo de modelo de liderar!

Pensando no dia a dia, haverá momentos em que será possível pedir a opinião do outro, diferentes momentos em que será necessário impor aquilo que você acredita como sendo o melhor para todo mundo, e momentos em que você precisará deixar as pessoas atuarem livremente. Inclusive para poderem medir os resultados e avaliarem a competência da sua equipe. Isso é agir de acordo com a situação, ou seja, o conceito de liderança situacional.

Será importante que você consiga ter muito bom senso nas suas escolhas e tomadas de decisão ao atuar nessa abrangência. Isso permitirá a você identificar qual a intensidade da sua opinião, da sua “mão de controle” sobre o negócio, de pegar as rédeas da empresa e as rédeas da sua academia, bem como as rédeas da sua equipe, além de conduzir em direção aos resultados esperados.

CASE

Joana pensa todos os dias como pode se tornar uma líder mais efetiva no desenvolvimento de sua equipe. Sendo Joana uma líder que possui esse estilo mais centralizador de assuntos operacionais, para Joana dar permissão aos demais gestores é um exercício diário de desapego. Não porque não confie nas pessoas, mas porque não confia em sua própria capacidade de delegar funções e tarefas e ainda organizar-se no acompanhamento individual de seus liderados.

Para ela, certificar-se de que seus gestores tomam atitudes corretas e assertivas com as equipes das unidades por eles gerenciadas é um grande desafio.

O que Joana deseja é ter certeza de que está fazendo o que é certo: desenvolvendo seus gestores a serem líderes melhores que ela.

O papel de ser um líder, de ser um líder verdadeiro, é estar à frente de uma equipe, de um grupo e isso exige muita responsabilidade, muito bom senso. Claro que será necessário gostar do que se faz. É preciso apreciação para liderar pessoas, gostar de gerar resultados, gostar de ser um líder efetivamente e, principalmente, gostar de estar com as pessoas.