



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Os desafios de liderança e Gerenciamento de
Crises, sob a perspectiva da Academia
Hidromoda, durante a pandemia de COVID-19**

Bruno Zeidan de Queiroz

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2022.



Bruno Zeidan de Queiroz

Os Desafios de Liderança de Grupo e Gerenciamento de Crises, sob a perspectiva da Academia Hidromoda, durante a pandemia de COVID-19

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Mila Desouzart de Aquino Viana

Rio de Janeiro
Junho de 2022.

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer e dedicar este estudo aos meus pais, Sâmia e Paulinho. Por terem me dado todas as condições possíveis para conseguir me formar, me aturando e me dando força, em todos os momentos da minha vida. Sem eles, não estaria na PUC e nem mesmo teria conseguido desenvolver este trabalho. Não há como agradecer a paciência e o amor que sempre tiveram comigo.

Em seguida, quero agradecer muito a minha orientadora, Mila Desouzart; meu colega de faculdade, Augusto; e a minha dinda, Nina, por sempre terem estado à disposição para me ajudar. E também a Tata, por ter ajudado a me criar com amor. Além de todos que se partiram fisicamente, mas que estão muito vivos em meu coração, me dando força para continuar e superar minhas dificuldades, principalmente minha avó Zizinha e meu cachorro e eterno irmão, Dingo.

E por fim, destino esse trabalho aos meus amigos. Sobretudo aos que se dispuseram a me ajudar, sempre me amparando emocionalmente ao longo do desenvolvimento deste TCC: Bernardo Burlamaqui, Bruna Leal, Daniel Faria, Diego Oliveira, Eduardo Ricardo, Felipe Guerra, Fernanda Castro, Ghabriel Ibrahim, Gustavo Palmieri, Luana Oliveira, Marcel Clair, Nathalia Inacio, Nicholas Marchiori e Rafaela Borges.

Todos os meus amores, citados acima, são o motivo de eu seguir em frente e de tentar sempre ser uma pessoa melhor. Eles são o meu orgulho, minha inspiração e razão de viver. Nada do que eu escrever, jamais será suficiente para descrever a importância deles para mim, muito menos o amor e a admiração que sinto por eles.

Resumo

Queiroz, Bruno Zeidan. Os Desafios de Liderança de Grupo e Gerenciamento de Crises, sob a perspectiva da Academia Hidromoda, durante a pandemia de COVID-19. Rio de Janeiro, 2022. Número de páginas: 62. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo teve como objetivo, analisar como a Academia Hidromoda lidou com os impactos socioeconômicos nos dois anos iniciais da pandemia de Covid-19, a partir de uma investigação sobre as posturas e ações tomadas pelos profissionais que atuaram nas atividades da academia. Foi realizada uma pesquisa qualitativa através de entrevistas com os gestores e colaboradores da academia. Os resultados desta pesquisa, apresentaram paralelos e diferenças com os conceitos de Gerenciamento de Crises, negociação, além de tipagem e desafios de liderança. Comparando-os aos comportamentos e atitudes tomadas pela direção e colaboradores da empresa, durante o período.

Palavras-chave: pandemia; crise econômica; Gerenciamento de Crises; desafios de liderança; negociação; empreendedorismo.

Abstract

Queiroz, Bruno Zeidan. Rio de Janeiro, 2022. Número de páginas p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração.

This study had the aim to analyze how the Hidromoda Gym dealt with the socio-economic impacts in the first two years of the Covid-19 pandemic. It was based on an investigation about the posture and actions taken by professionals who worked in the gym. A qualitative research was carried out through interviews with the managers and collaborators of Hidromoda. The results of this research showed similarities and differences with the concepts of crisis management, negotiation, as well as characterization and leadership challenges. These concepts were directly compared to the behaviors and attitudes taken by the company's management and employees during the period.

Key-words: Pandemic; economic crisis; Crisis Management; leadership challenges; negotiation; entrepreneurship.

Sumário

1	Introdução	9
1.1	Objetivo do estudo	11
1.2	Objetivos intermediários do estudo	11
1.3	Delimitação do estudo	12
1.4	Justificativa e relevância do estudo	12
2	Referencial Teórico	13
2.1.	Gerenciamento de Crises	13
2.2.	Negociação Integrativa em Situação de Crise	14
2.3.	Liderança	16
2.3.1.	Desafios de Liderança	18
2.4.	Panorama Econômico do Brasil na Pandemia	19
2.5.	Descrição da Academia Hidromoda	24
3.	Metodologia	28
3.1	Tipo de Pesquisa	28
3.2	Seleção dos entrevistados	28
3.3.	Coleta de dados	29
3.4.	Análise dos dados	30
3.5.	Limitações do Método	30
4.	Análise dos resultados	31
4.1.	Introdução	31
4.2.	A importância e os desafios de liderança na Academia Hidromoda	31
4.3.	Gerenciamento de Crises na Academia Hidromoda	35
4.3.1.	Levantamento de riscos e diagnóstico de ameaças	37
4.3.2.	Planejamento de processos	40
4.3.3.	Implementação das ações	41
4.3.4.	Manutenção das ações	45
4.4.	Negociação integrativa em tempos de crise	47
4.4.1.	Negociação entre direção e colaboradores	47
4.4.2.	Negociação com o proprietário do imóvel	49
5.	Conclusão	52
6	Referências Bibliográficas	55
	APÊNDICE - Questões das Entrevistas	62

Lista de figuras

Figura 1 Entrevistados, seus nomes e ocupações.

28

1 Introdução

A pandemia de Covid-19 gerou um impacto econômico, social, tecnológico, legal e organizacional, sem precedentes para as empresas brasileiras, como um todo. Afetando negativamente as finanças de diversos setores de companhias no país, sobretudo as que estão enquadradas como micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2020).

Conforme apontado por uma pesquisa realizada pelo IBGE, em 2020, das 2,7 milhões de micro e pequenas empresas, 44,9% sofreram algum tipo de impacto negativo, nas de médio porte, 39,1% e nas de grande, 39,2%. E dentre todos os ramos, o mais afetado foi o de serviços, que sofreu consequências negativas em 46,9% dos 1,2 milhão de organizações deste segmento (IBGE, 2020). De acordo com dados da Pesquisa Nacional de Domicílios de 2021, aproximadamente 600 mil empresas fecharam as portas de uma vez, em um intervalo de dois anos, no Brasil, pelo efeito da pandemia. Gerando uma baixa de 13,3% no número de empregadores de setembro de 2019 a setembro de 2021 (FOLHA DE SÃO PAULO, 2021). Sendo esta, a segunda categoria com maior percentual de redução, em números gerais.

Além disso, o Brasil atingiu um recorde da taxa de desemprego na última década, com uma taxa média anual de 13,5%, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021a).

Ademais, segundo a Organização Mundial da Saúde (2022)¹, o país estava na terceira colocação, dentre os países com maior número de mortes por Covid, no início de fevereiro de 2022, além de encerrar o ano de 2021, como o décimo segundo país com a maior proporção de mortes por milhão de habitantes, ou seja, com um mal desempenho sanitário. Dados estes que reforçam a situação de completa adversidade, sobre a qual o Brasil se encontrava neste período.

Esta disrupção de enorme proporção, que alterou por completo o panorama das empresas, causou um profundo impacto no setor de academias, que teve uma redução de 87% na média de seu faturamento entre março e abril de 2020 (SEBRAE, 2021). As academias constituíram o setor líder em questão de alteração de seu funcionamento pela pandemia, por conta dos decretos, com 73% de alterações nas empresas do ramo (FGV e SEBRAE, 2021).

Grande parte dos danos causados às academias, se deveu, tanto ao Lockdown, que impediu as atividades nas academias por aproximadamente quatro meses consecutivos, de março até julho de 2020, quanto às medidas restritivas impostas pelo Estado e pela Prefeitura. Mas também às consequências sanitárias e financeiras, que

¹ Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline>

atingiram grande parte da população brasileira. Já que as finanças de 34% da população foram reduzidas após dois anos de Covid-19².

Fatores estes, que influenciaram uma queda repentina e vertiginosa do número de alunos nas academias. Estes aspectos, em conjunto com o aumento do risco de contaminação em ambientes fechados, comuns nas academias (CORREIO BRASILIENSE, 2021), fizeram com que este setor em específico, fosse um dos mais afetados. Pois, metade das academias sofria com atrasos em suas dívidas, em maio de 2021. Período que o faturamento deste mesmo ramo, chegou a 52% abaixo do comum (SEBRAE, 2021).

Conforme pesquisa realizada pela EVO W12³ em 2020, o índice de fechamento de academias nos meses de abril e maio do mesmo ano, foi três vezes maior que o verificado no ano anterior. Ademais, o recebimento de caixa por parte da maioria das academias durante o período era ínfimo e as academias que não possuíam uma reserva financeira razoável dentro de seu próprio contexto, acabaram por encerrar suas atividades em definitivo (SENSO FITNESS, 2021).

Por conta disso, houve demissões e desemprego em massa, fatores que elevaram sobremaneira, tanto a gravidade, quanto o número de desafios a serem superados pelas lideranças das academias (SENSO FITNESS, 2021).

Contudo, a partir de meados de 2020, medidas mais rigorosas foram flexibilizadas aos poucos, e determinados estabelecimentos de serviços que haviam fechado as portas, foram reabertos, dentre eles, as academias (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020).

Todavia, na fase inicial de reabertura, a autorização só era concedida, caso houvesse plena adaptação dos espaços e das atividades às restrições sanitárias, a fim de diminuir a chance de transmissão do coronavírus. E, caso tais exigências não fossem atendidas, as empresas ficariam sujeitas a multas após fiscalização.

Dentre as restrições iniciais estabelecidas na cidade do Rio de Janeiro, onde a academia Hidromoda está situada, faz-se pertinente ressaltar: a limitação do número de pessoas a permanecer no estabelecimento, o horário reduzido de funcionamento e o distanciamento entre cada indivíduo (PREFEITURA DO RIO, 2020).

Muitas empresas não conseguiram se adaptar às exigências e precisaram pôr em prática estratégias extremas, visando à sobrevivência da empresa, como a redução do quadro de funcionários, pelas adversidades apresentadas. Dado que as academias, lidavam com profundas incertezas quanto à manutenção das regras vigentes e sobre a partir de que momento, elas poderiam ser modificadas. Dificuldades estas, que

² Pesquisa disponível em: <https://www.serasa.com.br/imprensa/os-impactos-da-pandemia-no-bolso-dos-brasileiros/>

³ Aplicativo Disponível em: https://softwareevo.w12.com.br/sistema-evo/?utm_source=imprensa&utm_medium=release1&utm_campaign=roxa

corroboram com a alegação de 72% dos empresários ligados ao ramo de academias, de que estes passavam por enorme dificuldade em manter seus próprios negócios (SISTEMA SCA, 2021).

E é dentro deste cenário socioeconômico e sanitário desfavorável, que a Academia Hidromoda, uma academia aquática e de pequeno porte, localizada no Rio de Janeiro, foco do estudo, estava inserida. Portanto, a partir de todos os elementos supracitados, o estudo pretende analisar como a Academia Hidromoda lidou com os desafios provenientes da pandemia, a partir das perspectivas de liderança de grupo e do Gerenciamento de Crises.

1.1 Objetivo do estudo

Este presente estudo, possui como objetivo central, realizar uma investigação, a respeito dos desafios de liderança e de Gerenciamento de Crises, que a Academia Hidromoda teve que lidar. A partir do impacto gerado, nos dois primeiros anos da pandemia de Covid-19 no Brasil, analisando as atitudes tomadas pelos profissionais envolvidos nas decisões e operações da academia, baseando-se nestes conceitos.

1.2 Objetivos intermediários do estudo

- Analisar os efeitos da pandemia em uma academia aquática de pequeno porte.
- Compreender as características de liderança, exercidas pela administração da Hidromoda.
- Identificar os momentos-chave em que a liderança praticada na academia, foi crucial para a sobrevivência da mesma, em meio ao caos financeiro e social que se consolidava desde o início da pandemia.
- Apontar os obstáculos advindos da pandemia e como estes foram superados ou não, fundamentados por processos advindos do método de Gerenciamento de Crise.
- Detectar as adversidades quanto às negociações necessárias para a sobrevivência do negócio.
- Abordar as ações que a diretoria realizou para se reajustar à nova realidade financeira e socioeconômica do Rio de Janeiro.

1.3 Delimitação do estudo

A pesquisa tem como proposta, analisar os resultados obtidos, a partir da análise de apenas uma academia, a Academia Hidromoda, através de relatos, coletados por meio de entrevistas realizadas com seis profissionais pertencentes à organização.

Sendo eles, dois diretores, um coordenador, dois professores e uma recepcionista, a fim de compreender de que maneira a Academia Hidromoda lidou com os desafios impostos pela pandemia de coronavírus, de março de 2020, até março de 2022, nos dois primeiros anos, a partir do início da pandemia de Covid-19. Concretizando a análise, através dos conceitos de desafios de liderança de grupo e Gerenciamento de Crises.

Ademais, faz-se relevante ressaltar que o presente estudo, não pretende esgotar as pesquisas referentes a esse nicho de mercado.

1.4 Justificativa e relevância do estudo

Com o advento da pandemia, as organizações tiveram que adaptar seu gerenciamento para lidar com a nova conjuntura, que exigia do administrador, uma liderança empática e inspiradora, perante seu pessoal, já que estas características se tornaram ainda mais pertinentes, em um ambiente de incertezas e inseguranças.

Ademais, as empresas de micro e pequeno porte, foram ainda mais afetadas, pelo advento do contágio pela Covid, sobretudo o setor de serviços, e mais especificamente ainda, o ramo de academias.

Assim sendo, este trabalho se faz relevante, pois compreende uma profunda análise sobre os efeitos gerados pela pandemia, durante seus dois anos iniciais, em uma academia de pequeno porte, sob a ótica da liderança de grupos e do Gerenciamento de Crises, ou seja, servindo como um caso de estudo que aborda um dos nichos mais afetados pela pandemia.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo, são tratados aspectos conceituais, como: Gerenciamento de Crises, negociação integrativa, liderança de grupo, desafios de liderança. Além de assuntos relacionados ao tema de pesquisa, como o panorama econômico da pandemia e a descrição minuciosa da Academia Hidromoda, noções estas que darão sustentação para a análise realizada posteriormente.

2.1. Gerenciamento de Crises

A administração é, em suma, um método de realizar as tarefas da maneira mais eficaz e eficiente possível (CHIAVENATO, 2003).

Segundo a Harvard Business School (2004), crise significa uma ruptura, que resulta em um problema imediato, devendo ser suplantado da maneira mais imediata possível. Podendo causar efeitos negativos significativos aos trabalhadores envolvidos, à imagem e conseqüentemente, aos resultados finais da empresa.

Dia 30 de janeiro de 2020, houve uma declaração de Emergência de Saúde Pública de Relevância Internacional, com quase dez mil casos de Covid-19 conhecidos, pela Organização Pan-Americana da Saúde (2020). A declaração da pandemia ocorreu dia 11 de março do mesmo ano (OPAS, 2020). O governo do Estado decreta lockdown dia 17 de março de 2020 (Rio de Janeiro, 2020).

“A crise empresarial é uma situação inesperada que foge ao controle dos administradores e cujo desdobramento vai prejudicar a atuação normal da Empresa” (Neves, 2000).

Segundo Canyon (2020), o Gerenciamento de Crises é a junção de métodos utilizados para identificação, redução e administração de prejuízos causados por uma crise. Conforme a Harvard Business School (2004), ela deve ser iniciada de maneira prévia à chegada de uma crise, a partir da identificação dos problemas principais da organização, para tentar distingui-los, antes da eventual crise, a fim de antecipar seus esforços e conseguir contê-los de maneira efetiva. Já para Mitroff (2004), o conceito de Gerenciamento de Crises é primordialmente reativo, tratando da crise, somente depois de seu início.

Este conceito visa minimizar estes efeitos negativos e identificar oportunidades de melhoria de imagem e reputação em uma organização. Sendo assim, de extrema relevância, reavaliar as estratégias que têm sido adotadas pela organização; mensurar os impactos causados no intuito de realinhar discurso, posicionamento e até mesmo a confiança dos clientes e público em geral. Perpassando pela análise de potenciais riscos, pela elaboração de um plano de contingência, e também pelo controle da comunicação interna e externa da empresa (DEVLIN, 2007).

Portanto, a implementação deste processo, exige a consumação de etapas, de maneira sinérgica, a fim de se ter os melhores resultados, havendo formas e fases distintas para se chegar ao desfecho esperado, como, levantamento de riscos; diagnóstico de ameaças; planejamento de processos, isto é, a seleção de recursos para uso na execução de um projeto, através da implantação de uma sequência ordenada de passos para concluir cada etapa, de maneira a utilizá-las, a fim de traçar um caminho coordenado para alcançar o objetivo final; implementação; manutenção, dentre outras possibilidades.

A aplicação do conceito de Gerenciamento de Crises na prática das empresas, se torna ainda mais necessária para as mesmas, diante de um cenário de crise pandêmica. Sua concepção é pautada em um conjunto de métodos e condutas que devem ser empregadas, a partir do surgimento de uma disrupção no status quo de uma organização, seja por causas externas ou internas (HERMANN, 1963).

A matriz SWOT é um instrumento utilizado para fazer análises ambientais, utilizada como suporte para gestão e planejamento estratégico das empresas (DAYCHOUW, 2007). Esta mesma análise, tem como função, fazer intercessões, a partir das oportunidades e ameaças à organização, existentes no ambiente externo, e com seus pontos fortes e fracos, a partir do ambiente interno. Servindo como indicadores da situação da organização (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

“O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência” (CHIAVENATO, 2004).

2.2. Negociação Integrativa em Situação de Crise

“Entendemos por negociação distributiva aquelas negociações (ou aquelas partes de negociações maiores), interessadas na divisão de um único bem” (RAIFFA et al., 2002).

Até meados dos anos 60, a noção de negociação era entendida a partir de uma ênfase puramente no ganho próprio, concebida através do uso de ameaças e pressões, o que é denominado por Negociação Distributiva. Porém, nesta mesma década, houve uma revolução na maneira de perceber e lidar com as negociações, compreendendo que sua eficiência poderia ser atendida através de uma negociação com propostas e atitudes, voltadas para a cooperação entre as partes, na busca por ganhos mútuos, conforme ressaltado por Kersten (2001). Consolidando assim, o caminho para a consolidação da relevância da Negociação Integrativa.

Na Negociação Integrativa, visa-se gerar valor, baseada em interesses mútuos, a partir do âmbito da cooperação. A fim de valorizar a operação, trazendo benefícios para ambas as partes presentes na mesma. Portanto, a negociação integrativa, propõe-se a ter o ganho mútuo como objetivo fundamental (RAIFFA, 2002).

Para Goleman (2015), “O líder de uma equipe precisa ser capaz de sentir e entender os pontos de vista de todos ao redor da mesa”.

A empatia é uma noção social primordial, já que ela parte do entendimento, da percepção, e do respeito aos sentimentos e perspectivas de mundo alheias. Facilitando a superação de crises e conflitos, graças às habilidades advindas a partir deste valor, já que a partir da compreensão do outro, o julgamento, tende a ser mais bem embasado e sensato, fazendo da empatia, um elemento fundamental para uma negociação cooperativa, de ganhos mútuos (GOLEMAN, 1995).

De acordo com Duzert (2007), a negociação de ganhos mútuos, tem como objetivo central, potencializar a solução para se encontrar interesses por ambas as partes negociantes, sempre priorizando pela preservação de um ambiente acolhedor e positivo na relação entre elas.

“Em uma negociação, cada uma das partes tem informações limitadas sobre os verdadeiros objetivos e interesses da outra parte, então não é óbvio saber o que se deve oferecer e como oferecer” (DUZERT; SPINOLA, 2018). Esta afirmação, conversa com a falta de previsibilidade quanto às negociações, sobretudo em uma situação pandêmica, em que não há precedentes recentes claros, que estabeleçam uma orientação específica para um caso atípico como o cenário da época.

Sobre a relação locador-locatário, conforme levantamento da administradora de condomínios Apsa, a cidade do Rio de Janeiro foi uma das mais atingidas no ramo imobiliário, pela pandemia de Covid. Tendo quase 21% de crescimento no número de imóveis vagos, à época. Mais que o dobro do que foi previamente definido como o cenário ideal. Vindo à tona, diversas ocorrências de desentendimentos entre proprietários e inquilinos, segundo relatos apurados pelo portal de jornalismo da ESPM (2021).

Ademais, segundo artigo publicado pela Sebrae (2021): “O pagamento do aluguel imobiliário está entre os maiores problemas de quem viu a renda ser afetada pela pandemia”.

“Os contratantes têm de adequar a relação para a nova realidade a fim de que possa ser cumprida. Contratante e contratado passam a ter interesse nessa adequação, de um lado há expectativa de superação da crise e, de outro, a continuidade empresarial. Correção monetária a níveis aceitáveis, não incidência de juros e multas contratuais, parcelamento de débito, já são nossos conhecidos quando falamos em imprevistos econômicos e relações de trato sucessivo. Entretanto, se até este momento histórico a população já havia passado por crises,

pouca experiência existe quando se fala de algo como a Pandemia pela Covid-19” (MARSOLA et al, 2021)

A fim de conceder uma resposta à situação de exceção a qual o país estava submetido e as instabilidades econômicas e jurídicas, geradas pela pandemia. O Senado Federal apresentou uma proposta, a partir do PL nº 1.179/2020, pelo Senador Antonio Anastasia, convertido a posteriori na Lei nº 14.010, em junho de 2020, que instituiu o Regime Jurídico Emergencial e Transitório das Relações Jurídicas de Direito Privado (BRASIL, 2020; 2021).

Este Projeto de Lei previa em seu art. 9º “Não se concederá liminar para desocupação de imóvel urbano nas ações de despejo até 30 de outubro de 2020” (BRASIL, 2020). Artigo este, que só foi aprovado, em setembro de 2020, depois do processo de derrubada dos vetos referentes a ele (BRASIL, 2020). Portanto, a regra que impossibilitava a concessão de liminares em ações de despejo no período pandêmico, só ficou 52 dias em vigência. E por conseguinte, acabou por não cumprir integralmente seu propósito de cuidar da situação emergencial das locações (DA GAMA e NEVES, 2021).

Porém, em 2021. Outra lei foi criada, a fim de solucionar as problemáticas relacionadas aos contratos de locação em período pandêmico: a Lei 14.216/21, que proibia o despejo do e a desocupação de imóveis urbanos até o fim de 2021. Sendo decretada em 7 de outubro de 2021 (BRASIL, 2021).

2.3. Liderança

“Liderança é a capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas para realização de objetivos. Sendo uma das atribuições dos gerentes nas organizações formais, uma atribuição complexa, que envolve inúmeras tarefas e habilidades” (MAXIMIANO, 2002).

De acordo com as definições de liderança, estabelecidas a partir de experimentos sociais por White e Lippitt (1960), há três estilos fundamentais e distintos de liderança: autocrático, laissez faire e democrático.

Conforme Chiavenato (2003), o líder autoritário, coloca suas ideias de forma impositiva, sem qualquer participação do grupo liderado.

“O líder autoritário tem uma postura altamente diretiva, só impulsionada pelas realizações de tarefas, onde as mesmas são planejadas por técnicas sem deixar espaço para a criatividade e a participação do grupo liderado, tornando-os assim, essencialmente frustrados e, conseqüentemente, favorecendo um lugar de trabalho propício à tensão, ao stress e à desmotivação do liderado” (BANOV, 2008).

Na liderança laissez-faire ou liberal, o escopo da atuação do líder é ínfimo, visto que há completa liberdade de tomada de decisão para os grupos (BANOV, 2008).

Conforme Maximiano (2004), os traços de uma liderança democrática, são evidenciados a partir da influência dos liderados no processo decisório da organização. Na qual, as escolhas finais, são tomadas através de uma comunicação integrativa entre a equipe.

A origem das lideranças democráticas e liberais estão intrinsecamente relacionadas à Teoria das Relações Humanas, surgida a partir da experiência de Hawthorne. Estudo este, que ressalta, a partir das conclusões obtidas, a importância da comunicação, liderança, e motivação na condução dos funcionários, como parte fundamental do papel do administrador. E sobretudo, esta escola deixou um legado duradouro, por abrir os caminhos para a ênfase em uma liderança voltada ao diálogo, confiança e na resolução de conflitos organizacionais, através do respeito e da empatia (ROBBINS, 1999).

Conforme apontado por Chiavenato (2003), os humanistas sustentam a segmentação da liderança em diferentes prismas, dentre eles, está a ideia de liderança, como um processo de diminuição das inseguranças e incertezas da equipe por ele liderada, com propósito de minimizá-las na realização das tarefas. Designando metas desafiadoras, porém alcançáveis, para tentar fazer com que os funcionários se sintam motivados e satisfeitos com suas tarefas.

Para Daniel Goleman (1995), a inteligência emocional engloba, diferentes habilidades: comportamentais, emocionais, sociais e mentais. Sendo elas, próprias da personalidade ou aperfeiçoadas ao longo do tempo.

“De todas as dimensões da inteligência emocional, a empatia é a mais facilmente reconhecida (...), significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários, junto com outros fatores, no processo de tomar decisões inteligentes” (GOLEMAN, 2015).

A partir da desordem social e das incertezas, uma postura de liderança pautada em uma visão humanista de grupo, faz-se primordial para a manutenção das atividades da mesma (CUNHA e REGO, 2020).

Contudo, segundo Goleman (2000), o uso exclusivo do estilo de liderança voltada para o afeto, pode ser nocivo para a realização eficiente dos objetivos centrais das tarefas. Pois, a atenção somente reservada ao enaltecimento, dificulta a correção de falhas na execução do trabalho, pela dita “tolerância com a mediocridade”. Portanto, estes líderes costumam mesclar esta liderança, com o estilo visionário.

“Líderes visionários mobilizam as pessoas em torno de certa visão. Líderes afetivos estabelecem ligações emocionais e harmonia. Líderes democráticos constroem uma percepção de consenso mediante participação. Líderes modeladores esperam excelência e autodirecionamento. E líderes treinadores desenvolvem pessoas para o futuro” (GOLEMAN, 2000).

Ainda segundo o autor, os líderes visionários, priorizam por manter as metas do grupo claras para cada liderado, buscando ensinar para estes, sobre a relevância do trabalho em equipe para a organização, a partir de uma visão macro da mesma.

Os líderes podem ser flexíveis quanto à forma de liderar, sendo capaz de apresentar qualquer um dos comportamentos, ou até mesmo, todos eles, a depender da situação na qual se encontram. Dentre esses tipos, estão: a liderança diretiva, que faz com que os administrados saibam e alinhem suas expectativas com as do líder, coordenando o trabalho, a partir de instruções bem definidas a respeito das tarefas. A liderança apoiadora, que busca ser sensível quanto às necessidades de seus liderados. E a liderança participativa, que é inclusiva com os liderados, a fim de tomar a melhor decisão final (HOUSE, 1971).

“Essencialmente, a teoria da meta e do caminho argumenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. Os termos meta e caminho derivam da convicção de que os líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos, tornando a jornada mais fácil ao reduzir os seus obstáculos” (ROBBINS, 1999).

O líder transformacional é pautado em uma liderança inspiradora, que muda a maneira com que seus liderados percebem as dificuldades da organização. Direcionando-os a suplantarem seus problemas e vontades pessoais, para o bem comum da empresa, gerando um impacto aprofundado nestes, através de posturas de compreensão e cuidado com o progresso de cada funcionário e equipe, estimulando-os, para que estes atinjam seus objetivos da maneira mais eficiente possível (ROBBINS, 1999).

2.3.1. Desafios de Liderança

Com o advento da pandemia, os desafios de liderança aumentaram, já que a mesma, gerou um grau de vulnerabilidade social e financeira muito grande. Portanto, saber como lidar com estes obstáculos, faz-se ainda mais necessário. A esse respeito, o diretor geral da Page Executive, Ricardo Basaglia explicou em entrevista para a Forbes (2021), que os fatores fundamentais para o sucesso de um líder dentro do cenário pandêmico, estão: adaptabilidade, autoconhecimento e coragem. Apontando que o líder tem que saber evoluir, conforme a mudança do panorama identificado.

“Diversos estudos, inclusive este, têm demonstrado que quanto mais estilos um líder praticar, melhor. Líderes que dominam quatro ou mais deles – especialmente os estilos visionário, democrático, afetivo e treinador – contribuem para um clima e um desempenho melhores no trabalho. E os líderes mais eficazes alternam entre os estilos com flexibilidade, de acordo com a necessidade” (GOLEMAN, 2000).

Goleman (1995), conceituou *soft skills*, como habilidades de controle emocional e espírito colaborativo para a evolução profissional, que se tornam ainda mais relevantes em ambientes de pressão.

Dentre os principais sentimentos estimulados pela pandemia estão: o medo de perder pessoas amadas (86%), contaminação (75%), realização de atividades rotineiras (71%), e ansiedade e angústia (63%), segundo pesquisa divulgada pela OfferWise em 2021 (PROPMARK, 2021).

Portanto, considerando o cenário de tensão e as inseguranças no âmbito psicológico, geradas a partir do fenômeno da Covid, a relevância das chamadas *soft skills*, tornam estas habilidades ainda mais necessárias e visadas, pela necessidade de um ambiente de trabalho mais colaborativo. Dentre as *soft skills* que ganharam ainda mais importância, destacam-se a resiliência, a fim de lidar com as pressões vigentes pela pandemia; a flexibilidade, para uma melhor adaptação ao cenário contingencial; a comunicabilidade, com o propósito de construir um diálogo claro, participativo e eficiente; e a colaboração, que visa um ambiente positivo e harmônico (SEBRAE, 2021).

Segundo a gerência de marketing da Outbrain Brasil (2020), as inseguranças e incertezas trazidas pela crise, são administradas através do chamado marketing de conteúdo, que se dá pela orientação das informações de maneira clara, para assim, esquivar-se de ruídos na comunicação. Comunicação esta, que deve ser a mais transparente possível, para desembaralhar o caos advindo da crise (NEGRINI, 2020).

2.4. Panorama Econômico do Brasil na Pandemia

Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (2020), 522.000 empresas fecharam suas portas em todo o Brasil por conta da pandemia, desde seu início, até meados de junho de 2020, sendo 99,8% destas, de pequeno porte e nenhuma de grande porte. Esta mesma pesquisa detectou também que houve demissão em um terço delas e que o setor de serviços, segmento que o estudo tem como foco, foi o mais afetado. Pois 44% destas empresas demitiram mais da metade do quadro de empregados (IBGE, 2020).

Ademais, a pandemia modificou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no país, isto significa, 31% do total destas. Além disso, até meados de 2020, 58,9% das organizações de pequeno porte, tiveram que paralisar suas atividades temporariamente (SEBRAE, 2020). Dados que traduzem a caoticidade do quadro à época.

Corroborando com este diagnóstico, a coordenação de Pesquisas Estruturais e Especiais em Empresas do IBGE, afirma: “Os dados sinalizam que a Covid-19 impactou

mais fortemente segmentos que, para a realização de suas atividades, não podem prescindir do contato pessoal, têm baixa produtividade e são intensivos em trabalho”⁴.

Portanto, a fim de frear a onda de fechamentos de micro e pequenas empresas, o governo decretou, através da MP 936/2020, em 1º de abril de 2020, uma medida provisória emergencial que concede às empresas com faturamento de até R\$ 4.800.000,00, a permissão de suspender todos os contratos de trabalho nos dois primeiros meses, a fim de amenizar o brutal impacto financeiro da crise, ao aliviar a folha de pagamento neste período.

Além de possibilitar que a empresa combine com seus funcionários uma redução na jornada (e conseqüentemente, do salário) de até 70%, por uma duração de até três meses, caso o acordo tenha sido feito de maneira individual (entre empregado e empregador), já em casos de acordo coletivo, cortes poderiam ser feitos em qualquer percentual, com a cobertura destes salários, pelo governo, de maneira equivalente ao percentual ao corte feito pela empresa. Isto é, caso um funcionário tivesse um corte de jornada e salário em 70%, o empregador pagaria 30% de seu salário e o governo, o valor proporcional ao seguro desemprego que o trabalhador teria direito em caso de demissão sem justa causa.

Contudo, o governo financiava somente até dois salários mínimos por trabalhador, para completar o corte equivalente ao salário do empregado. Ademais, é importante esclarecer que para garantir uma maior segurança para os trabalhadores, o governo estabeleceu que após a volta das atividades por parte das empresas, a organização deverá obrigatoriamente manter o emprego de seus funcionários pela mesma quantidade de tempo em que estes ficaram com salários reduzidos ou tiveram seus contratos de trabalho suspensos.

Tais medidas tiveram como finalidade, ajudar estas empresas a manterem a continuidade de suas atividades, auxiliando-as a arcar com as despesas de funcionários, perante a proibição de negócios não essenciais abertos para o público, naquele período. Além de estabelecer através do PRONAMPE, em julho de 2020, uma nova linha de créditos, em que as pequenas empresas podiam tomar emprestado até 30% da receita anual de 2019 para capital de giro e investimentos, com o prazo do financiamento de 36 meses, sendo oito meses de carência e a taxa máxima de juros igual à Selic, em 2,25% mais 1,25% ao ano, segundo dados divulgados em 2021, pelo site do Governo Federal (2020).

⁴ Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas.html>

Entretanto, os programas emergenciais de crédito criados pelo governo no ano inicial da pandemia, garantiram a concessão de mais de R\$ 37,5 bilhões em empréstimos ao todo, cobrindo apenas 18,6% do volume total de crédito que as pequenas empresas precisavam naquele mesmo ano, que era de 202 bilhões, conforme o estudo “Crédito para os pequenos em tempos de pandemia”, redigido pelos pesquisadores e professores, Gonzalez, Barreira e Ridolfo (FGV, 2021).

Além disso, o programa aumentou os juros de maneira vertiginosa no ano seguinte, já que em 2020, o valor máximo era de 3,75%, já em 2021, foi próximo a 10% (THOMSOM REUTERS, 2021).

Outra ação do governo, foi o adiamento da cobrança do Simples Nacional entre abril e junho de 2020, para outubro, novembro e dezembro do mesmo ano. Além do adiamento por três meses, da parte estadual e municipal do Simples. Os pagamentos do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (estaduais) do Imposto sobre Serviços (municipais) de abril, maio e junho passaram para julho, agosto e setembro, segundo a Agência Brasil (2021). Concedendo mais tempo para as empresas de pequeno porte, conseguirem arcar financeiramente com estes tipos de pagamentos. Prorrogação esta, que ocorreu novamente em 2021, em que os pagamentos dos tributos federais, estaduais e municipais que compõem o Simples Nacional com vencimento em abril foram adiados para pagamento, a partir de julho até dezembro, isto é, três meses podendo ser quitados em seis meses, segundo a Receita Federal, esta medida ajudaria 5,5 milhões de micro e pequenas empresas, além de 11,8 milhões de microempreendedores, ao adiar o pagamento de R\$ 27,8 bilhões em tributos (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021).

Segundo pesquisa feita pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas e pelo SPC Brasil em parceria com a OfferWise (2021), a pandemia impactou diretamente as finanças da maioria dos brasileiros, visto que para 62% deles, a situação econômica do país foi pior em 2020 do que em 2019. No mesmo sentido, a situação financeira pessoal piorou para 45% dos entrevistados. Dentre as principais razões para a piora das finanças familiares estão: o fato de o salário não ter aumentado na mesma proporção dos preços dos produtos e serviços (52%), a diminuição da renda familiar (49%) e o desemprego do entrevistado ou de alguém da família (42%). Ademais, 81% destes, fizeram cortes no orçamento em 2020, sobretudo a fim de redirecionar o valor ao pagamento de contas básicas do dia a dia (53%), conseguir guardar dinheiro (37%) e pagar contas atrasadas (30%) (GEM, 2006).

Porém, há de se reiterar, que por pior e mais devastador que tenha sido o cenário econômico, com mais de 202.000 empresas extintas nos dois primeiros anos de pandemia, apenas no estado do Rio de Janeiro, conforme o Mapa de Empresas divulgado pelo Ministério da Economia (2022). De acordo com o mesmo órgão, 687.459

foram abertas neste mesmo período, tendo assim, portanto um saldo positivo de novos empreendimentos no estado, e muito disso se deve a abertura de MEIs (Microempreendedores Individuais), principalmente em 2021, já que neste mesmo ano, elas constituíram 80% das mais de 4 milhões de empresas abertas no país, o maior número absoluto desde 2011, o que resultou no saldo positivo entre abertura e fechamento de empresas, com mais de 2,6 milhões de novas empresas em 2021, recorde histórico, desde o início deste estudo em 2011⁵.

O grande aumento na abertura de MEIs está intrinsecamente ligada ao forte aumento da taxa de desemprego no país à época, e sobretudo a partir do lockdown. Já que, prestadores de serviços presenciais, não puderam mais manter suas operações, sem um prazo para voltar. Portanto, como a fonte de renda advinda de empregos, passou a ser inexistente, em alguns casos, criou-se por conseguinte, uma necessidade de aumento em suas fontes de renda, de uma nova forma (ESTADÃO, 2021). Este movimento está inerentemente relacionado ao conceito de empreendedorismo por necessidade:

“Empreendedores por oportunidade, são motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial e Empreendedores por necessidade: são motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda” (Global Entrepreneurship Monitor, 2006).

Ou seja, para a Global Entrepreneurship Monitor (2006), aqueles que decidem investir em um negócio próprio, porque a situação em que se encontram acabaram os levando a isso, surgindo a partir da ausência de outras alternativas de se conseguir um sustento necessário, mesmo sem o conhecimento e estruturação prévia para tal, fatores determinantes para a obtenção de um melhor desempenho.

O tipo de empreendedorismo que gera um maior crescimento econômico para o país, é o de oportunidade. Já que esses empreendedores costumam estar em posições melhor estabelecidas e desenvolver tecnologias inovadoras, favorecendo assim, o progresso de seu desenvolvimento econômico. Ao contrário do empreendedorismo por necessidade, que contribui para a informalidade de empregos e para o crescimento de atividades desprovidas de estrutura necessária (DEGEN, 2008).

A partir da análise de Degen (2008), pondera-se sobre o nível do impacto positivo do aumento de MEIs em cenários de crise, colocando em dúvida o quão benéfico este crescimento de fato pode ser para o Brasil, já que estes, em sua maioria, não possuem instrumentos e estrutura necessários para alavancarem a economia.

Ademais, constitui-se pertinente para uma análise mais restrita dos impactos gerados, o enfoque para o contexto específico do Rio de Janeiro, estado em que a

⁵ Site oficial do governo com mapas das empresas disponível em:
<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>

Academia Hidromoda está localizada, onde o cenário era ainda mais grave, comparado aos demais estados brasileiros, já que conforme o estudo da Fiocruz, foi recordista da taxa de mortalidade por Covid-19, em todo o país (G1, 2020).

O que possibilitou, junto ao aumento drástico no número de casos, um colapso no sistema de saúde fluminense, segundo apuração feita pela Monitora Covid-19, grupo de estudos da Fiocruz (O GLOBO, 2020). Comprometendo tanto o SUS, quanto às redes privadas de saúde. E como os graus de contágio e mortalidade, ditam as restrições municipais e estaduais, conclui-se que estas foram profundamente impactantes para a continuidade das atividades nas academias cariocas, que ao longo do final de 2020 e do ano de 2021, tiveram que se adaptar a novas mudanças de normas, que eram determinadas de maneira repentina. Conversando assim, com a visão de Basaglia (2021), sobre a importância da adaptabilidade para a liderança em tempos de pandemia.

Abordando o ramo de academias, seus administradores foram os que mais buscaram a obtenção de crédito no primeiro semestre de 2021, já que 55% deles tiveram que apelar para a solicitação de empréstimos, pelas incertezas impostas pelo cenário externo para o setor (FGV, 2021).

Ainda sobre esta categoria, segundo o presidente da ACAD, Ailton Mendes (2020), cerca de 30% das academias deixaram de existir no Brasil, sobretudo as de médio e pequeno porte, já que estas não possuem um sustentáculo financeiro, nem mesmo estruturas gerenciais, para transpor os obstáculos advindos da pandemia.

Tratando mais especificamente sobre as academias aquáticas, as matrículas de natação tiveram uma queda de até 86%, até meados de 2020 (SISTEMA SCA, 2021)

Desde a volta do funcionamento das academias, até março de 2022, mais de quinze decretos alteraram as regras de funcionamento das academias no município do Rio (DIÁRIO OFICIAL RJ, 2022). Somando isso à imprevisibilidade quanto às mudanças destas restrições e à revogação de decretos, por outras instâncias, e até as anulações destas revogações (PJERJ). Evidencia-se a desordem, que comprometia os planejamentos das academias (BATAGLIA et. al, 2022).

Segundo o Senado Notícias, o epidemiologista e pesquisador da Universidade Federal de Pelotas, Pedro Hallal (AGÊNCIA SENADO, 2021), afirmou à Comissão Parlamentar de Inquérito da Covid que 95,5 mil mortes poderiam ter sido evitadas no Brasil, caso o governo federal não tivesse atrasado a compra das vacinas CoronaVac e Pfizer. Em sua estimativa, ele considerou 4,5 milhões de doses do imunizante da farmacêutica norte-americana que poderiam ter sido entregues até março, se o contrato tivesse sido fechado em 2020. Baseando-se nas declarações de Carlos Murillo (2021) e de Dimas Covas (2021), explicitadas na Comissão Parlamentar de Inquérito da Pandemia de Covid.

Ademais, outras 49 milhões de doses da vacina produzida pela China em parceria com o Instituto Butantan poderiam ter sido entregues até maio. “São 95,5 mil mortes especificamente relacionadas à demora na assinatura da Pfizer e da Coronavac”, declarou Hallal à CPI. Para esse levantamento, ele se baseou nos depoimentos do ex-presidente da Pfizer no Brasil, Carlos Murillo, e do diretor do Instituto Butantan, Dimas Covas, prestados à própria comissão em maio do mesmo ano (HALLAL, 2021).

Contudo, apesar do atraso na vacinação do país, visto que o Brasil poderia ser, junto ao Reino Unido, o primeiro país a vacinar sua população ainda em 2020, e por conta das recusas, acabou por iniciar a vacinação meses depois dos EUA e de alguns países europeus (COVAS, 2021). A partir do avanço da vacinação em massa no Brasil, onde, em novembro de 2021, mais de 80% da população já havia recebido ao menos uma dose da vacina; sendo, portanto, o país com o menor índice de rejeição da América Latina, segundo o Banco Mundial (BBC, 2021). Além da consequente diminuição do número de casos e mortes de covid, haja vista a queda progressiva na média mensal de mortes, a partir de meados de 2021, conforme relatado pela Linha do Tempo do Coronavírus no Brasil, construída a partir de dados publicados pela OMS (2022).

Com o avanço da vacinação e da consequente queda exponencial no número de casos e mortes, houve um relaxamento das regras de segurança em ambientes fechados (GOVERNO FEDERAL, 2022). O que facilitou a padronização e constância das atividades por parte das academias, além de contribuir para uma sensação de normalidade por grande parte da população. Que, por conta do êxito da vacinação, se sentiu mais confortável a realizar atividades em ambientes fechados e em grupo. Tendo assim, implicações positivas para a lógica de funcionamento e para o aumento do número de clientes das academias.⁶

2.5. Descrição da Academia Hidromoda

A Academia Hidromoda PWR, é uma academia aquática localizada em Copacabana, que oferece aulas de natação e hidroginástica com foco em bebês, crianças e idosos. Ela foi inaugurada em 2001 e é composta por três sócios, Pedro, Waldo e Roberto, sendo Pedro o sócio majoritário, com 50% de participação da empresa, além de geri-la de fato e participar de seu dia-a-dia junto ao Waldo, que possui 10% da mesma e coparticipa nas tomadas de decisão rotineiras da academia. Ambos ganham pró-labore. Já Roberto, dispõe dos 40% restantes, mas não está envolvido em sua administração.

A Hidromoda possui duas piscinas, uma pequena, de 30 m³ e outra mediana, de 60 m³, sendo constituída de 20 funcionários, sendo dois coordenadores, quinze

⁶ Dados disponíveis no blog: <https://blog.sistemapacto.com.br/censo-fitness-2021/>

professores e três recepcionistas. Sua receita média mensal dos anos de 2018 e 2019 era de aproximadamente R\$ 112.500,00.

As formas de pagamento são, dinheiro, cheque e Débito Recorrente no Cartão de Crédito (DCC), esta última foi adotada no início de 2020, sua implantação coincidiu com o início da pandemia, pois uma das principais vantagens desta forma de pagamento é conter o cliente por um período maior de tempo, já que suas opções de plano são trimestrais, semestrais ou anuais, diferente das outras duas alternativas, que contemplam o plano mensal.

Ademais, o DCC é atrativo graças a sua praticidade, já que é automático, diminuindo a possibilidade de erros, além do tempo e esforço gastos para a organização financeira dos pagamentos. Já que por esse modelo, os pagamentos vão direto para o sistema de dados da Micro University. Empresa de sistema integrado de gestão, para facilitar a organização financeira e otimizar os resultados de organizações voltadas ao mercado fitness, que fornece seus serviços para a Hidromoda desde 2012. Portanto a integração dessa forma de pagamento com o Software de Gestão da Micro University, foi benéfica para a gestão da empresa. Sendo assim, foi feito um desconto de 15% para planos via DCC, a fim de fomentar a participação dos alunos para este modelo de pagamento.

Sobre a adesão dos idosos ao uso de novas tecnologias, como o DCC. Pontua-se que, de 2015 até o final de 2020, ou seja, contando com a pandemia, foi constatado um aumento de 31% para 64% no consumo de internet, dentre os indivíduos com mais de 60 anos, ocorrendo um aumento considerável a partir das restrições de isolamento social, houve uma aceleração do uso da internet, principalmente por compras e pagamentos por meio de ambientes digitais (CETIC.BR, 2021). Sendo o isolamento social, motivador desta mudança de postura, para 74% dos idosos (OFFERWISE, 2021). A necessidade de saber lidar com a tecnologia, impulsionou os idosos a se conectarem com ela, para diversos tipos de uso (CAMILLO, 2020).

Considerando os números de janeiro de 2019, até fevereiro de 2020. Isto é, um ano completo antes do surgimento da pandemia, a Hidromoda possuía em média, 533 alunos matriculados, sendo 317 em natação, 166 em hidroginástica e 50 em hidroterapia. O que já indicava uma queda progressiva em relação aos anos anteriores, com uma redução média de aproximadamente 50 alunos por ano, desde 2014. Contudo, a partir do lockdown instituído pelo governo (Rio de Janeiro, 2020). Houve uma drástica mudança no panorama da academia, com um aumento exorbitante no número de cancelamento de matrículas, a partir de abril de 2020. Chegando ao ápice, em maio do mesmo ano, com uma taxa superior a 80% dos alunos, pedindo trancamento ou cancelamento do vínculo com a empresa.

Nos meses que sucederam a reabertura da academia, após o início da pandemia, até o fim de 2020, a média de alunos despencou para 120. Esta queda drástica na média de alunos, refletiu na receita da empresa, que caiu para R\$ 25.000,00, não chegando ao patamar das despesas. Que também diminuíram, pela redução do número de funcionários e renegociação de aluguel (com um desconto de 25% em cima do mesmo), mas que ainda eram superiores a R\$ 60.000.

Dentre os motivos para a drástica redução no número de alunos, destacam-se:

O medo do contágio em ambientes fechados, agravado pelo fato da metade de sua clientela ser constituída por idosos, sendo que parte deles, portadores de doenças crônicas, como asma, hipertensão e diabetes. Sendo, portanto, considerados grupos de risco (DEPARTAMENTO DE MEDICINA PUC-RIO, 2020).

O fato do Rio de Janeiro, onde a academia se encontra, ter sido um dos maiores polos de contaminação do país e o líder de mortalidade a cada cem mil habitantes, no cenário nacional, durante o ano de 2020 (FIOCRUZ, 2020). E os recordes negativos do país no segundo semestre de 2020, com queda de 9,7% no PIB⁷ e aumento do desemprego, chegando a 14,7% da população (IBGE, 2021b). Contribuíram para a diminuição da procura por qualquer tipo de serviço não essencial para a sobrevivência das famílias. Ademais, o ano de 2021 também foi de extrema dificuldade financeira e de diminuta demanda de alunos para a academia, com uma média de 250 alunos e uma receita de mais de R\$ 52.000,00, só vindo a gerar algum lucro, a partir do mês de novembro do mesmo ano.

Como consequência da maior segurança, advinda dos efeitos da vacinação, e seu sucesso, abordado no subcapítulo sobre o panorama econômico do país, houve um crescimento no número de alunos, por parte da academia. Sobretudo a partir de setembro de 2021, e chegando ao ápice em março de 2022, devido também ao decreto que colocou fim à obrigatoriedade no uso de máscaras em ambientes fechados e a maior flexibilização quanto às restrições⁸. Sendo este, o último mês analisado pela pesquisa, em que já havia em torno de 370 alunos matriculados. Os dados relativos à empresa, foram gentilmente cedidos pelos dois diretores que atuam diretamente com a administração da mesma, Pedro e Waldo.

⁷ Dados disponível no site do IBGE:

<https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=pib&searchphrase=all> Acessado em Maio de 2022

⁸ Decreto de 7 de Março de 2022, disponível em:

https://doweb.rio.rj.gov.br/apifront/portal/edicoes/imprimir_materia/809654/5275#:~:text=MAR%C3%87O%20DE%202022-,Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20medidas%20emergenciais%20restritivas%2C%20de%20car%C3%A1ter%20excepcional%20e,19%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.

3. Metodologia

Este capítulo esclarece sobre a estrutura metodológica utilizada neste estudo. A fim de possibilitar o entendimento de seu uso, a partir da percepção subjetiva do entrevistador. Foram desenvolvidas cinco seções, em que se abordará a metodologia utilizada no estudo.

3.1 Tipo de Pesquisa

A metodologia utilizada na pesquisa é qualitativa:

A pesquisa qualitativa é uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999).

Sendo assim, o estudo foi baseado em trabalho de campo na Academia Hidromoda, feito através de entrevistas semiestruturadas em profundidade. O que exige um estudo amplo do objeto de pesquisa, considerando o contexto externo e interno da organização. Além disso, coube ao estudo, introduzir e analisar diversos tipos de dados, reportagens, pesquisas, teses, matérias e artigos jornalísticos e científicos que discorrem sobre os temas abordados na pesquisa. Que foram, os desafios de liderança e Gerenciamento de Crises, além da situação política, socioeconômica e sanitária à nível global, nacional, estadual e do município do Rio de Janeiro.

Portanto, a pesquisa foi feita, a partir da coleta de dados primários e secundários, conforme Mattar (1996), os primários são aqueles que não foram antes coletados, sendo coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Os secundários, são os que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados (MATTAR, 1996). Ademais, o estudo é definido como uma pesquisa descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva tem como intuito principal a descrição das características de determinado fenômeno, e a pesquisa exploratória busca tornar a problemática mais clara, a partir de uma maior familiaridade com os problemas centrais, através de estudos de casos, entrevistas e levantamentos bibliográficos (GIL, 2002).

3.2 Seleção dos entrevistados

A entrevista foi realizada com dois sócios-diretores da Academia Hidromoda, um coordenador, dois professores e uma recepcionista, todos funcionários ligados à Academia Hidromoda nos dois primeiros anos da pandemia. Abrangendo assim, um

total de seis entrevistados, compostos a partir de um universo de sócios e colaboradores da empresa.

Os entrevistados foram escolhidos, pois possuíam vínculos trabalhistas com a academia durante o período analisado pelo estudo, estando presentes em momentos-chave da investigação. Além de terem atuações diretas, tanto ativamente, quanto passivamente, nas ações da academia quanto ao Gerenciamento de Crises e nos desafios de liderança de grupo.

Entrevistados	Nome e Ocupação
Entrevistado 1 (E1)	Pedro (Diretor)
Entrevistado 2 (E2)	Waldo (Diretor)
Entrevistado 3 (E3)	André (Coordenador)
Entrevistado 4 (E4)	Gustavo (Professor)
Entrevistado 5 (E5)	Rafaela (Professora)
Entrevistado 6 (E6)	Taís (Recepcionista)

Figura 1: Entrevistados, seus nomes e ocupações. Fonte: desenvolvida pelo autor.

3.3. Coleta de dados

A fim de apurar da maneira mais precisa, os desafios do Gerenciamento de Crises e de liderança na Hidromoda, foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas. Essas foram construídas a partir de dois roteiros diferentes, um voltado para os profissionais da área administrativa da academia e outro dirigido aos funcionários pertencentes à área operacional da organização. Todas as questões das entrevistas se encontram no apêndice.

Os entrevistados para a área administrativa foram: os diretores envolvidos diretamente na administração da Academia Hidromoda e seus coordenadores. Já o roteiro dirigido aos funcionários foi aplicado com dois professores e a recepcionista da academia.

As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de maio de 2021, de maneira presencial, através de um roteiro semiestruturado. Essa coleta permitiu uma maior flexibilização quanto ao direcionamento das perguntas feitas pelo autor a depender das respostas dos entrevistados. Cada entrevista teve uma duração média de cinquenta minutos e todas elas foram gravadas através do celular do entrevistador. A sequência das entrevistas foi realizada a partir da seguinte ordem: diretoria, coordenação, docentes e recepção.

Ademais, faz-se fundamental ressaltar que a pesquisa se utilizou de um Processo de Consentimento Livre e Esclarecido. Este compreendeu todas as etapas necessárias para que o entrevistado possa manifestar suas opiniões, de forma independente, livre e consciente, a partir do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Termo este, que só foi obtido, após os participantes serem informados a respeito dos objetivos da pesquisa e depois do esclarecimento da possibilidade de riscos, garantias e benesses pertinentes ao estudo.

3.4. Análise dos dados

Após a coleta de dados dos entrevistados, foi realizada a transcrição de todas as respostas das entrevistas a partir de gravações de áudio por celular. A fim de relatar com a maior exatidão possível as falas dos entrevistados que são retratadas nos capítulos de análise dos resultados e conclusão.

O tratamento dos dados foi feito através de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Este é um processo instrumental de análise das comunicações, utilizado para diferentes tipos de conteúdo, inclusive entrevistas semiestruturadas. Esse tipo de análise tem como objetivo, analisar os relatos dos entrevistados em categorias. Isto é, o diagnóstico foi construído a partir das declarações dos entrevistados considerando os referenciais teóricos consultados.

3.5. Limitações do Método

A pesquisa de natureza qualitativa, não possui a pretensão de fornecer respostas definitivas e generalizadas para as problemáticas levantadas pelo estudo. Contudo, a mesma se faz relevante para pesquisas posteriores, norteadas-as.

Ademais, como quaisquer outras pesquisas, esta também possui suas limitações quanto ao número de entrevistados. Esse número foi limitado devido a profundidade da entrevista qualitativa. Não foram acessados todos os funcionários da empresa, de modo que os abordados compuseram uma amostra do total.

Além disso, há uma limitação, considerando-se o fato de que nem todos os funcionários entrevistados poderiam se sentir confortáveis em realizar certas críticas à direção e coordenação da academia em que estes ainda estão empregados.

4. Análise dos resultados

4.1. Introdução

Neste capítulo, buscou-se apresentar e discutir os principais resultados alcançados através de entrevistas realizadas com seis profissionais envolvidos diretamente nas atividades da Academia Hidromoda, durante os dois primeiros anos de pandemia, sendo eles: dois diretores (e sócio-proprietários), um coordenador, dois professores e uma recepcionista. As entrevistas foram divididas em dois roteiros, sendo o primeiro, direcionado para os profissionais que contemplam os níveis estratégicos e táticos da organização, e o segundo, dirigido para os funcionários que ocupam níveis operacionais na empresa.

A primeira seção deste capítulo aborda sobre as características e os desafios de liderança da Academia Hidromoda, a partir do diagnóstico das respostas obtidas através das entrevistas realizadas. A seção seguinte, se utiliza da mesma procedência, para a análise do Gerenciamento de Crises, que é subdividido em cada uma de suas etapas: sendo elas: os riscos e ameaças levantadas; o planejamento de processos; a implementação das ações planejadas; e por fim, a manutenção destas ações. A última seção aborda as negociações realizadas pela Hidromoda, neste período de crise.

4.2. A importância e os desafios de liderança na Academia Hidromoda

A respeito do impacto e das características da liderança para a manutenção das atividades da Academia Hidromoda, durante a pandemia, houve um consenso acerca da relevância da liderança exercida pela direção e pela coordenação. Explicitada, tanto pelos próprios agentes da liderança, quanto por aqueles que foram liderados, e também os que estiveram em ambas as posições, sendo considerada primordial para a preservação de um clima positivo dentro da academia. A esse respeito, os entrevistados apontaram:

“Este foi o papel mais relevante exercido pela diretoria, caso não conduzíssemos nossas ações e posturas, pautadas em valores como, respeito, compreensão, resiliência e sobretudo lealdade às nossas próprias palavras, perante os liderados. A chance de todo o processo de rescisão e recontração do pessoal, ter sido um fracasso, era grande. Pois a importância de manter um ambiente agradável e confiável o suficiente para conter todos nossos profissionais com vasta experiência e muito bem quistos pelos alunos, era prioritária, sobretudo em um período tão conturbado” (E1).

“A liderança se tornou mais relevante do que nunca, sobretudo no lockdown. Período este, que tivemos que nos valer de uma influência inspiradora, que contemplava as preocupações e necessidades de desenvolvimento pessoal do grupo. A fim de guiar os funcionários, em meio a tantas incertezas de uma forma respeitosa, nos

comprometendo a recontratá-los, depois das demissões. E também na constante comunicação com os funcionários, a respeito das mudanças incessantes nas restrições, após a reabertura. Reunindo esforços coletivos rumo à melhor adequação das aulas a estas normas” (E2).

“Sempre priorizei a liderança humanizada. Pois uma equipe coesa, alinhada e que se utiliza de bom-senso, tende a ser mais harmônica e render mais em quaisquer cenários. Acho que consegui exercê-la de forma satisfatória, a partir da manutenção de uma comunicação estreita e diária com os professores, em um período de extrema insegurança financeira por parte deles, mantendo-os atualizados a respeito das leis trabalhistas, e como poderíamos usufruir da mesma de uma forma benéfica para eles e para a academia. Portanto, busquei fazer uma interlocução harmônica entre direção e funcionários, neste período. Ouvindo suas dúvidas e questionamentos, de maneira compreensiva” (E3).

“O impacto ocorreu de diferentes formas, por exemplo: pelo treinamento por parte da coordenação, que acompanhava de perto as mudanças de regras e buscava adaptar as aulas para que não deixassem de ser atrativas, mas também nos dando a liberdade necessária, para imprimirmos nosso jeito de ensinar. Além de estabelecer as novas diretrizes, a partir de reuniões em grupo, em que ele ouvia e aplicava, muitas de nossas ideias. A direção e a coordenação sempre estiveram abertas a qualquer tipo de diálogo, seja referente às dinâmicas das aulas, ou a nossa situação emocional, familiar e de saúde. A comunicação da coordenação foi clara, rápida e eficaz, mesmo com o curto tempo que tinham para isso, já que os decretos valiam a partir do mesmo dia que eram estabelecidos” (E5).

“Um ponto primordial, foi a forma com que a direção lidou com a questão da nossa rescisão, durante o fechamento das academias. Conseguindo tratar de uma questão delicada e em um momento tão sério, de forma transparente e respeitosa. Nos explicando a razão pela qual as demissões eram a melhor alternativa, dentro do quadro em que a academia se situava, de maneira clara, ajudando-nos a compreender que a demissão seria o caminho mais adequado para ambos. Visto que, nós receberíamos nosso fundo de garantia e outros direitos trabalhistas, em um período que muitos estavam necessitando de ajuda financeira, ao mesmo tempo em que prometia nos recontratar, conforme a academia voltasse ao seu funcionamento, dando prioridade aos funcionários que trabalhavam por lá. Ademais, o momento pós-lockdown foi de muita vulnerabilidade financeira e emocional da parte de toda a recepção, portanto era mais significativo que nunca, que houvesse uma liderança empática e pautada de bom-senso, o que de fato ocorreu” (E6).

Todos estes trechos, apontam para a importância de uma liderança caracterizada por traços de liderança afetiva, explicitada por Goleman (2000), que estabelece ligações emocionais e harmonia para com seus próximos. Todos os entrevistados mencionam a empatia como fundamental para as relações. Dialogando assim, com o conceito de empatia estabelecido por Goleman (1995), que a descreve como uma dimensão primordial para a inteligência emocional.

Além disso, o conceito de liderança humanista, corrobora com as alegações dos entrevistados, quanto às características de liderança da Hidromoda, a partir de valores como: empatia, respeito, tolerância e paciência.

A condução das inseguranças pessoais e organizacionais, por parte da direção e da coordenação é evidenciada nas citações, como um dos maiores desafios de liderança para a Hidromoda no período de interrupção de seu funcionamento e pela incerteza de quanto tempo a mesma permaneceria sem funcionar, E também a partir da reabertura, com as diversas e contingenciais restrições que afetavam profundamente a prática das aulas, assim como, nas dúvidas quanto a forma de aplicação das mesmas.

Estabelecendo assim um paralelo claro com a necessidade de uma liderança pautada em conceitos humanistas, para o estabelecimento de um processo de redução de incertezas e inseguranças do grupo (CUNHA e REGO, 2020). Para a melhor execução dos trabalhos, através do estabelecimento de objetivos claros, a fim de melhorar o comportamento e a satisfação do subordinado, conforme a noção de liderança sustentada pelos humanistas (CHIAVENATO, 2003).

A teoria de caminho e meta, infere que os líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos, tornando a jornada mais fácil ao reduzir os seus obstáculos, demonstrando a eles os melhores rumos para o atingimento de determinados objetivos, a fim de tornar o percurso menos complexo, pela diminuição de suas adversidades (ROBBINS, 1999). Portanto, esta definição está conectada ao tipo de liderança praticada na Hidromoda, após a reabertura das academias, período no qual, havia uma série de obstáculos a serem superados, já que o ambiente oferecia claras limitações à continuidade de suas atividades.

Ainda dentro desta teoria, há quatro comportamentos de liderança, apontadas por House (1971); dentre eles, o que mais se assemelha ao tipo de liderança exercida pela administração da academia, é o líder apoiador, que tem como algumas de suas principais qualidades, ser amigável e demonstrar sensibilidade às necessidades de seus subordinados. Virtudes estas, reiteradas pelos próprios líderes e seus funcionários.

Contudo, como afirmado por Goleman (2000), ater-se a um só estilo de liderança, não é o ideal para quaisquer líderes, já que aqueles que influenciam a partir de diferentes e múltiplos estilos, acabam por ser mais eficientes. Pois possuem maior flexibilidade, para suprir as necessidades e superar as adversidades impostas pela situação. Essa afirmação se estende para a liderança na Hidromoda, porque esta também demonstra possuir outros traços de liderança, como a liderança participativa, que consulta os liderados e utiliza suas sugestões, antes de tomar uma decisão final (HOUSE, 1971). Caráter este, que é destacado pelo entrevistado 5, ao abordar as características de lideranças da academia, sobretudo por parte da coordenação.

Outra abordagem que se assemelha aos traços de comando da academia, estabelecendo paralelos claros com a citação do entrevistado 2. É a liderança transformacional, que tem como principais componentes, inspirar seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da empresa, causando um impacto

profundo sobre seus liderados, além de ater-se às preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada um deles (ROBBINS, 1999).

Portanto, apesar de todos os relatos servirem de base para a aferição de uma liderança baseada em preceitos humanistas, além do controle dado aos professores para a elaboração de suas aulas, nos momentos mais críticos. Não deve ser posto de lado, o fato de as decisões finais tomadas serem centralizadas na mão dos dois diretores da academia, que possuíam uma amplitude de controle decisivo na academia. Fatores estes, que não são suficientes para classificar as lideranças da direção como autocráticas, já que este tipo, tende a impor suas ideias e decisões sobre o grupo sem nenhuma participação do mesmo (CHIAVENATO, 2003).

Outro arquétipo de liderança que não se aplica ao caso da Hidromoda, é o *laissez-faire*, em que a atuação do líder é fortemente reduzida, havendo liberdade para grupos e indivíduos tomarem decisões independentes (BANOV, 2008). Postura essa que não é apontada pelas narrativas dos entrevistados. Assim sendo, a liderança da academia, se aproxima do conceito de liderança democrática, que para Maximiano (2004), caracteriza-se pela influência dos integrantes nas decisões da empresa.

Não obstante, perante as alegações a respeito dos obstáculos encontrados, é importante ressaltar que de fato, as empresas de pequeno porte foram as mais afetadas, pois constituíram grande parte das empresas que encerraram de vez suas atividades durante o ápice das restrições, período em que o número de demissão alcançou um terço destas organizações durante o lockdown (IBGE, 2020).

Além disso, o setor de serviços, ao qual a academia também se inclui, foi o mais impactado dentre todos os outros (IBGE, 2020). Ademais, tal impacto foi ainda mais sentido em segmentos que contemplam contato pessoal em suas atividades (IBGE, 2020). Estando a Hidromoda enquadrada em todos estes nichos citados, nota-se o quão desafiador foi o papel de liderança dentro das circunstâncias impostas, devido à natureza de seu ramo de atividade em específico.

4.3. Gerenciamento de Crises na Academia Hidromoda

“Momentos de crise tão profundas, como esta, exigem respostas com rapidez e um nível de cuidado muito alto. E isso só pôde ser feito através da tentativa de implementação de um processo minucioso e sistemático, que contemplou com profundidade e velocidade necessárias para uma resposta, de maneira contínua. Pois o nível de contingência do cenário era muito elevado, por mudanças repentinas nas normas, leis e restrições” (E1).

“Na análise do cenário externo, a constante reflexão sobre o que fazer a partir dele e as consequentes ações tomadas para evitar maiores danos, essas respostas às dificuldades que surgiam no meio do caminho, que mantiveram a academia de pé. Ou seja, acredito que elas ajudaram no âmbito da organização em meio ao caos, ajudando na

rapidez necessária das respostas em meio a imprevisibilidade do cenário, e principalmente na continuidade da empresa. A partir da prática metódica de nosso processo de planejamento, conseguimos manter e alcançar novos alunos” (E2).

“Um gerenciamento focado em situações de crise, foi essencial. Pois o diagnóstico imediato de toda a situação gerada, de maneira repentina, pela pandemia, nos deu a oportunidade de atuar rapidamente nas soluções junto aos funcionários e clientes. Sobretudo a partir do fechamento das academias, quando foi evidenciada a necessidade de um processo organizacional que pudéssemos estabelecer para estancar esta sangria” (E3).

Esta seção tem como função primordial, fazer uma análise a respeito das práticas da gerência da Academia Hidromoda. A fim de examinar se estas estão ou não em conformidade com os conceitos de Gerenciamento de Crises, de maneira ampla, já que cada um dos passos que contemplam o processo como um todo, estão destrinchados nos subcapítulos seguintes.

Levando em consideração o conceito de crise estabelecido pela escola de negócios de Harvard (2004) e os dados divulgados pelo diretor da ACAD Brasil, Ailton Mendes (2020). Torna-se evidente a constatação de que o rumo do setor de academias, como um todo, estava envolto em grande crise, agravada pelo completo desconhecimento do cenário futuro da pandemia. Sobretudo no início da mesma, elevando e corroborando com a iminência da necessidade das ações que sustentaram a sobrevivência da academia, dentro de tal conjuntura.

O objetivo central do Gerenciamento de Crises é diminuir ao máximo os estragos causados pela crise (DEVLIN, 2007). Posto isso, a partir dos trechos, pode-se inferir que houve a tentativa da implantação de ações intrinsecamente relacionadas ao Gerenciamento de Crises, por conta da necessidade de um gerenciamento pautado em um processo com etapas bem definidas.

Ademais, a partir da transcrição da resposta do entrevistado 3, pode-se afirmar que o processo iniciou-se de fato, a partir do lockdown. E conforme a afirmação do entrevistado 1, fica evidente que o mesmo perdurou após a reabertura das atividades. Visto que sua continuidade era imprescindível, por conta da imprevisibilidade vivenciada no período, sobretudo, a partir das mudanças de restrições e normas, aludidas nas respostas.

Há diversos elementos que corroboram com a aplicação desta metodologia. A começar pela análise do processo externo, citada pelo entrevistado 2, que está diretamente ligada ao levantamento e diagnóstico de ameaças, movimento este, que compõe as etapas do Gerenciamento de Crises. Outro ponto tocado pelo mesmo entrevistado, diz respeito às contínuas reflexões sobre o que deve ser feito, a partir dessa análise, para além das ações tomadas com base nelas, a fim de conter maiores danos. Portanto, há um claro paralelo com as etapas seguintes: o planejamento de

processos e a implementação das ações. Assim como, a tentativa da manutenção, verificada a partir do trecho do entrevistado 1, que aborda as dificuldades na continuidade do plano e execução das ações da empresa.

A fala do entrevistado 3, que aborda a necessidade de um processo de gerenciamento para uma tentativa de reação imediata à situação de emergência ao qual a academia estava submergida, maneira inesperada para todo o mercado, e isso vai de acordo com a particularidade reativa do Gerenciamento de Crises, abordado por Mitroff (2004).

Isto é, a imprevisibilidade do fenômeno, acabou por reforçar a necessidade do Gerenciamento de Crise, já que não havia como a ele se antecipar, já que a própria Organização Mundial da Saúde (OMS) desconhecia a dimensão e velocidade que o surto de Covid-19 tomaria globalmente, até o início de março de 2020. Dado que a declaração de Emergência de Saúde Pública de Relevância Internacional, ocorreu dia 30 de janeiro do mesmo ano, com quase dez mil casos conhecidos, tendo vindo a declarar a pandemia oficialmente no dia 11 de março de 2020 (OPAS, 2020). O que reforça a repentinidade dos acontecimentos, já que o decreto para o fechamento de academias, comércios, aulas, shows, dentre outras atividades coletivas, se deu no dia 17 de março (Rio de Janeiro, 2020).

Além disso, a importância de colocar os preceitos supracitados em prática, fundamenta-se na crise existente e nas mudanças acarretadas pelas ações da organização.

Tanto a crise, quanto as mudanças advindas das práticas empregadas pela administração, são aludidas nos trechos abaixo, de autoria da professora Rafaela e da recepcionista Taís:

“Foi um cenário bem complicado, devido a imprevisibilidade de mudanças e a constante adequação às normas. As dinâmicas das aulas mudaram, de formas diversas, como na questão do espaçamento, do uso de equipamento, da interação e da necessidade de um desenvolvimento mais ágil das aulas, pelo encurtamento do tempo das mesmas” (E4).

“O período mais triste foi o lockdown. Contudo, o período logo após a reabertura, foi o mais complexo de lidar, dada a quantidade de alunos que não estavam mais conosco, e a função de atraí-los de volta, também foi compartilhado conosco, além dos professores e coordenador. Além do fato de que éramos nós que, na maior parte das vezes, tínhamos a tarefa de avisar a cada aluno sobre as mudanças de regras (de espaçamento, limite de alunos e equipamento de segurança), a partir das novas restrições. Tirando todas as dúvidas da clientela antiga e vigente e o mais difícil de tudo, foi a constante comunicação com os alunos, sobre as incessantes mudanças na grade de horário, para conseguir aglutinar o maior número de alunos, com as limitações decretadas, que se alteravam seguidamente” (E6).

Os depoimentos acima, atestam as atitudes tomadas pela empresa, que foram referenciadas pela administração, em seus próprios comentários, e que tiveram como objetivo, identificar oportunidades de melhoria de imagem e reputação em uma organização, preceitos base do Gerenciamento de Crises, de acordo com Devlin (2007).

4.3.1. Levantamento de riscos e diagnóstico de ameaças

Sobre este capítulo, faz-se importante ressaltar que o processo de listagem e análise dos riscos e das ameaças, foi realizado pelas áreas estratégicas e táticas da empresa, e, portanto, o diagnóstico mais apurado das mesmas, se limita aos profissionais que contemplam estas funções. Contudo, há relatos de funcionários que pertencem ao nível operacional da organização, que serão investigados, dado que eles atestam riscos que a empresa vivenciava nos dois primeiros anos, a partir do início da pandemia.

“Os riscos mais relevantes que levantamos logo no início do fechamento das academias, foram: redução drástica das reservas financeiras da empresa. Desconhecimento sobre o prazo de duração do fechamento. Dificuldade em manter todos os funcionários. Desconhecimento de como se dariam as negociações. Temor de fechar as portas permanentemente. Desconhecimento quanto às futuras restrições. Baixo retorno de alunos. Confusão na reorganização das aulas, para que sejam sustentáveis financeiramente. Dificuldade de compreensão da grade horária, por parte dos alunos. Retorno da cobrança de pagamento do aluguel. Dúvida sobre a continuidade do pagamento do IPTU e outros impostos” (E1).

“No início do lockdown: A interrupção quanto ao projeto de disseminação do plano de DCC, iniciado em janeiro de 2020. Incerteza referente a quanto tempo a academia sobreviveria, sem suas receitas. Para uma melhor curadoria sobre os riscos e as ameaças, nós criamos uma planilha, separando-as em: Já existentes e potenciais. Para já irmos organizando a próxima etapa, fomos enquadrando as possíveis soluções dadas, em dois cenários: um pessimista e outro otimista. Transpondo e organizando possíveis danos à empresa, para tentar evitá-los, a partir de determinadas condutas” (E2).

“Durante o fechamento das atividades: Redução drástica do caixa, pela as restrições de número de alunos por aula, já que as aulas são coletivas e havia determinações de espaçamento por aluno. Parte psicológica dos funcionários em relação a manutenção do emprego. Indefinição do prazo de retorno das atividades. Na reabertura: Dificuldade em demonstrar de forma eficiente para todos os alunos e ex-alunos, todos os cuidados necessários para retorno das atividades. Falta de orientação para academias aquáticas, sobretudo no início. Dificuldade na adaptação contínua de grade de horas, conforme a demanda do retorno. Mudança constante das orientações pelas autoridades em relação à capacidade máxima de alunos e seu espaçamento ideal. Dificuldade no remanejamento do reajuste dos créditos gerados pelos pagamentos que ocorreram durante a pandemia ao fluxo de caixa e vaga das turmas” (E3).

A partir da implementação da análise SWOT, pode-se compreender a relevância do levantamento de riscos e do diagnóstico das ameaças.

Já que a inegável influência do ambiente externo, evidenciada pelos relatos acima, se definem como ameaças, elementos que fogem do controle da academia, gerando potenciais consequências negativas para a mesma. Reforçando assim, os aspectos de projeção futura, relacionados ao conceito de ameaça, como geradora de riscos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Entretanto, os riscos advindos da ameaça externa, apontados pelos administradores da academia, também se referem aos perigos já existentes na mesma, após o lockdown. Visto que, de acordo com o entrevistado 2, foi criada uma planilha de levantamento, que discernia as ameaças em: “Já existentes” e “Potenciais”.

A partir da declaração do entrevistado 2, em que este afirma: “fomos enquadrando as possíveis soluções dadas, em dois cenários: um pessimista e outro otimista”; pode-se traçar um paralelo com elementos de análise presentes na ideia de matriz SWOT de Daychouw (2007), já que para o autor, ela tem como objetivo, analisar o impacto e as tendências da empresa.

Grande parte dos riscos levantados têm uma relação direta ou indireta, com as consequências do drástico impacto financeiro gerado pela pandemia, levando em consideração os impactos dentro do ramo de academias. Como aludido no subcapítulo referente ao panorama econômico brasileiro à época. Ou seja, os riscos por eles apontados possuem sustentação nos dados, a exemplo do “Temor de fechar as portas permanentemente”, mencionado pelo entrevistado 1. Respalado pelos números que indicavam que o setor de serviços foi o mais afetado e que o índice de fechamento de academias nos meses de abril e maio de 2020, foi três vezes maior que o verificado no ano anterior (EVO W12, 2020).

Além disso, inclui-se os dados de que o faturamento das academias caiu 87% neste mesmo período, visto que o recebimento de caixa era mínimo, em grande parte delas (SEBRAE, 2021). O que tende a ser ainda mais impactante, já que ela é de pequeno porte, que compreende 99,8% das empresas que acabaram por ter suas atividades encerradas, até meados de 2020 (IBGE, 2020).

Por conseguinte, a partir da observação do subcapítulo de descrição da academia, fica evidenciado, o quanto estes elementos suscitados pelas pesquisas, matérias e artigos, tal qual os riscos levantados pela diretoria e gerência da Hidromoda, se traduziram na realidade da mesma. Já que ela de fato sofreu uma queda drástica no número anual de alunos, de 533, para 120, isto é, uma queda de 77,5%. Gerando assim, uma redução considerável em suas finanças.

Outros pontos tocados pelo entrevistado 1, que se provaram problemáticas de difícil resolução, foram:

Os riscos quanto à continuidade dos funcionários, pela ausência de recursos econômicos suficientes para sustentá-los durante os meses seguintes, já que o caixa

diminuiu radicalmente com o advento do lockdown (diminuição esta, que se configura em outro risco, segundo o entrevistado 3). Permanência esta, que em seguida acabaria se demonstrando inviável, vide o processo de demissão e posterior recontração que teve que ser realizada pela academia.

E o desconhecimento quanto às restrições vindouras, já que estas variavam muito e quando apresentadas, não havia tempo suficiente de se antecipar a elas de maneira organizada. Portanto exigia uma adaptação imediata, perante elas, dificultando assim, o planejamento das mesmas (BATAGLIA et. al, 2022).

A insuficiente rentabilidade por parte da academia, se mostrou um uma dificuldade para a academia, como retratado na descrição da mesma, com a queda de 77,78% da receita da academia, do final do ano de 2019, em comparação ao final do semestre de 2020.

Por fim, outra dificuldade eminente, levantada pelo entrevistado 3, está relacionada a possibilidade do aumento de problemas relativos à saúde mental por parte dos professores, o que é relatado pelos mesmos a partir do depoimento abaixo:

“Foi um período muito delicado para todos nós, dadas circunstâncias negativas do período, tanto pelos riscos e inseguranças da pandemia em si, quanto ao nosso trabalho. Já que ele dependia fundamentalmente da abertura das atividades nas academias. Portanto foi um gerador de ansiedade para nós. E mesmo a partir da volta das atividades, fiquei receosa e ansiosa, quanto a como se dariam as aulas, já que a chance de contágio em ambientes fechados, era maior. Contudo, apesar das dúvidas e receios, na Hidromoda, consegui me sentir seguro o suficiente para prosseguir com o trabalho que amo. Devido a academia ter se preocupado com os protocolos de proteção e ter se disponibilizado a escutar sobre nossas inseguranças” (E5).

Relato este, que se fundamenta, não só na crise sanitária e suas consequências referentes à saúde, tanto física, quanto mental, gerando sentimentos como a ansiedade, que segundo pesquisa da OfferWise, foi um dos principais sentimentos estimulados pela pandemia (PROPMARK, 2021). Mas também, na ameaça em relação a continuidade dos trabalhos, por parte dos professores, a partir do decreto de fechamento das academias, pondo em risco suas rendas. Assim como, as incertezas quanto à progressão do vírus e suas consequências futuras para com a área de atuação destes (FGV, 2021).

4.3.2. Planejamento de processos

O planejamento de processos é a definição e o alinhamento de objetivos, a partir do estabelecimento de quais processos, os propósitos da organização podem ser alcançados de maneira eficiente (CHIAVENATO, 2004). Ademais, para contemplar a

metodologia de Gerenciamento de Crises, ele precisa estar respaldado nos métodos anteriores, para que haja uma continuidade coerente.

Levando em conta essa noção, fica evidenciado, a partir dos comentários dos entrevistados, que o planejamento de processos foi instituído dentro da empresa, a exemplo dos passos, que denotam a maneira com que as ações serão implantadas, como visto nos comentários abaixo:

“O planejamento de processos foi baseado no levantamento e diagnóstico dos riscos e ameaças. Feito através do ordenamento de todos os passos, que achamos cabíveis para conseguir o melhor resultado possível para a academia, dentro das limitações impostas. Concebendo e coordenando as ações que a empresa tomaria e estabelecendo etapas a serem cumpridas pela gestão da academia, como: a criação de um programa de fidelidade. Ajustes, como: equipamentos e posturas que priorizaram a segurança. Readaptação constante da grade de aulas, a partir das mudanças de regras que fossem sendo estabelecidas, construindo uma comunicação rápida e eficiente com os professores e recepcionistas. Uso constante das redes sociais, para a divulgação dos protocolos de segurança e das mudanças de normas, a fim de passar a ideia de um ambiente mais seguro o possível para o público. A priorização no uso do DCC, benéfica para nós, visto a facilidade de pagamento e sua automatização, possibilitando um pagamento que não necessita de ser presencial” (E1).

“Enquanto as atividades não haviam retornado, nós fizemos um cálculo para tentar mensurar por quantos meses a academia teria recursos financeiros o suficiente para pagar seus funcionários e todas suas contas, em um cenário que não houvesse nenhuma receita; e cálculos mensais de quanto tempo ela aguentaria, tendo o número de alunos que tínhamos no momento, em cada um dos meses que estivemos fechados, a fim de planejar as futuras ações da empresa, baseadas nisso. Além disso, o planejamento quanto às negociações, tanto com o locatário, quanto com todos os funcionários, foi um plano prioritário, por parte da diretoria, visando realizar a negociação com os funcionários, a partir do conceito de negociação integrativa, isto é, de maneira com que ambas as partes saiam ganhando e que não haja um confronto negativo de interesses” (E2).

“Alguns exemplos de planejamentos primordiais para a sobrevivência da empresa, foram: a pesquisa dos equipamentos de segurança. Além da sinalização prévia dos novos protocolos, para uma consequente obtenção do Selo Amarelo, emitido pela ANVISA, para os recintos que cumpriam à risca os protocolos de segurança estabelecidos. A concepção de um programa de benefícios, que fidelize o público. O treinamento constante do pessoal para o acompanhamento das novas regras de segurança. A criação de um programa de retorno das aulas, através de atividades na praia, ou seja, já que a proibição perdurou, limitava-se a ambientes fechados, e assim, poderíamos atender aos clientes que quisessem voltar às atividades. Além da criação de um plano de vantagens, para conter alguns alunos” (E3).

Além de estarem de acordo com a conceituação de planejamento de processos, os depoimentos dialogam com os levantamentos de risco, apontados no subcapítulo anterior. Como exemplificado pelo entrevistado 3, um dos objetivos estabelecidos pela

academia, foi a obtenção do Selo Amarelo⁹, que comprova o seguimento das Regras de Ouro de segurança para o retorno das atividades nas academias (ANVISA, 2020). E para tal, os passos definidos para serem seguidos, foram: as pesquisas de material de proteção e a sinalização, para educação a respeito das novas normas, que indicam a etapa de “como se deve fazer para alcançá-los”, indicada por Chiavenato (2004).

Outras etapas importantes, diagnosticadas na fase de levantamento de riscos e planejadas com antecedência pela administração da empresa, foram: a condução da negociação para com os funcionários, referida pelo entrevistado 2, como um plano na consolidação de uma negociação integrativa, em que há ganhos mútuos, priorizando um relacionamento saudável entre as partes (RAIFFA, 2002). E o treinamento dos professores, a fim de adaptar suas aulas de acordo com as restrições vigentes, que estavam em constante mudança, a partir de diferentes decretos (PREFEITURA DO RJ, 2021), seguindo o protocolo de segurança à risca, como mencionado pelo entrevistado 3.

Ademais, destaca-se a concepção de um programa de vantagens e fidelização dos alunos, por parte da organização, já que ele foi mencionado por dois dos entrevistados pertencentes à área administrativa da academia, com o intuito de manter os alunos, mesmo durante o período de lockdown. Dando a eles um plano mais atrativo, a fim de atenuar os riscos da redução drástica de alunos, e consequentemente, das finanças da empresa. Sendo assim, o planejamento de processos é composto por etapas que precedem a implementação das ações. Portanto, para avaliarmos seu sucesso, se faz necessário observar a transição de sua idealização, para as subsequentes práticas das ações da empresa, discriminadas na seção seguinte.

4.3.3. Implementação das ações

Como afirmado por Canyon (2020), a implementação das ações é a etapa que coloca em prática os planos utilizados para reconhecer, controlar e limitar os danos da crise.

“Dentre as ações implantadas mais importantes, destaco: a demissão e recontração dos funcionários e em como se daria essa difícil negociação, impactante e delicada para ambos os lados. Contudo, apesar do esforço emocional demandado, acredito que obtivemos sucesso. A implementação do programa de fidelidade, em que os alunos que mantivessem seus pagamentos durante o período em que a academia estivesse fechada, ganhariam benefícios exclusivos, de forma vitalícia. Sua adesão foi em torno de 40% dos alunos, sendo assim, um sucesso” (E1).

⁹ Disponível em: <https://www.rio.rj.gov.br/documents/4144698/cc457683-7154-4094-9e0e-76c4293bd04a>

“Algumas das maiores dificuldades, foram: A consumação de ações de segurança na compra dos equipamentos de segurança, além da sinalização da academia; ações estas, que obtiveram êxito, pois a academia conseguiu adquirir o Selo Amarelo, logo na primeira fiscalização do governo” (E2).

“Durante o fechamento: Os esforços para a comunicação direta com os clientes, sempre me comuniquei pelo celular da empresa, para manter esse canal direto com os clientes, através do Whatsapp e publicações em redes sociais. Orientar os professores a perceber e identificar os alunos que estejam inseguros e ansiosos pós-pandemia, dando-lhes segurança. Pouco antes da reabertura: A preparação da academia para a reabertura, o que demandou: material de limpeza, sinalização, através de marcações de distanciamento, além da compra de material de segurança. Depois da reabertura: Proibição do uso dos banheiros e da permanência em áreas comuns da academia. Readaptação contínua da implementação da grade de horários. Todas as ações citadas, foram um sucesso” (E3).

A partir dos trechos transcritos acima, pode-se inferir que muitos dos planejamentos concebidos pela administração da empresa, foram de fato executados.

A exemplo das negociações envolvendo os funcionários da empresa. A consumação do programa de fidelidade que possuía atrativos exclusivos, como um prazo vitalício para os clientes que aderissem a ele. A efetivação das ações que visavam a segurança, através da compra dos equipamentos devidos, de sua consequente utilização e a conclusão da sinalização da academia. Além da concretização da ideia de fomentar uma comunicação clara e direta com os clientes, por vídeos e postagens em geral, a fim de divulgar os protocolos de segurança seguidos pela academia.

Portanto, estabelecendo uma ponte com a definição de Gerenciamento de Crises, abordada por Devlin (2007), já que esta pressupõe o controle de uma comunicação clara, tanto interna, quanto externa à organização, elemento este, que está presente nas ações da academia, como relatado pelos entrevistados 3 e 2:

“Assim que soubemos da volta das academias e suas restrições, focamos nossos esforços no aviso aos clientes sobre o retorno das atividades e das ações de segurança implementadas. Colocamos um banner para enfatizar a segurança da prática de nossas atividades, convidando o público para visitar a academia, a fim de serem melhor informados sobre os protocolos de segurança. Depois da reabertura, nós insistimos em uma comunicação clara e eficaz, para uma melhor compreensão dos clientes de que as alterações nas regras e dinâmicas da academia, vinham das alternâncias de informação e decreto das autoridades, como, as derrubadas de decretos, no mesmo dia em que foram instaurados. E para eles se sentirem seguros, nós convidamos todos os ex-clientes, via Whatsapp e ligação, a nos visitarem, a fim de demonstrarmos todas as ações implementadas, para que se sentissem seguros” (E2).

“A partir do restabelecimento das atividades das academias, nós priorizamos o treinamento dos funcionários para a utilização dos materiais de segurança, regras de distanciamento e dinâmica de aula, nos comunicando com eles, sempre que havia qualquer mudança de regra e sempre nos disponibilizando para possíveis dúvidas” (E3).

Dito isso, muitas das ações referidas pela diretoria e coordenação da Academia Hidromoda, foram atestadas pelos funcionários de nível operacional da mesma. Visto que o envolvimento destes, também foi de extrema importância para o êxito dos planos da empresa, como explicado através dos relatos, tanto da professora, quanto da recepcionista da Academia Hidromoda:

“Nós professores, atuamos de maneira ativa em algumas das etapas, como: na comunicação direta com nossos alunos, mantendo-os informados a respeito das restrições e do compromisso de segurança sanitária que a academia mantinha, através de mensagens e vídeos; no processo de constante treinamento, para nos enquadrarmos da maneira mais imediata e eficaz possível, às novas normas. Em nosso próprio enquadramento às medidas de segurança vigentes. No uso das redes sociais para a divulgação das aulas. Na orientação a todos os alunos e responsáveis, a respeito das normas de segurança. Na identificação dos alunos que estavam inseguros, após o início da pandemia para um diálogo” (E5).

“Em diversas situações, a recepção atuou ativamente. Como na implementação do programa de fidelidade, difundindo-o para todos os alunos e ex-alunos da academia. O que se demonstrou um sucesso. Na pesquisa de equipamentos de segurança, colocação de sinalizações na academia e do banner com os avisos de segurança, no uso de equipamentos de segurança, através da divulgação de todo o protocolo de segurança feito pela academia. Na formação e na comunicação das mudanças da grade de horários, informando os alunos, sempre que ocorriam mudanças. Auxiliando a coordenação a criar um modelo de grade de horários que atendesse a um maior número de alunos possível, para o aumento da receita da academia” (E6).

Ademais, a partir das respostas, nota-se que a maioria destas ações obtiveram sucesso nas materializações dos planos previamente estabelecidos. Contudo, nem todas as práticas obtiveram o resultado esperado, como apontado pelo entrevistado 3, que afirma:

“O prazo vitalício concedido aos clientes que aderiram ao programa de fidelidade, foi um erro por parte de nosso planejamento, pois analisando com o cenário de 2022. A administração da academia, chegou a um consenso de que poderíamos oferecer um plano de benefícios, com um prazo de validade de dois anos, pois já seria tempo suficiente para ser atrativo para a clientela. Contudo, creio que o erro se deveu ao desespero, quanto a uma manutenção mínima da receita da empresa. Ademais, acredito que a não implementação do programa de retorno às aulas na praia, possivelmente foi um erro estratégico da empresa” (E3).

Apesar de haver elementos suficientes que corroboram com a sensação de ansiedade, narrada pelo entrevistado, pelo intuito de manter o máximo de receita possível, perante o lockdown e a consequente redução no número de alunos, que foi de mais de 77%, segundo dados da própria academia. Além de ser, de fato, um plano contingencial, com intuito de limitar os danos de uma crise, dialogando assim, com a noção de Canyon (2020) sobre o Gerenciamento de Crises.

A ação não seguiu a necessidade de racionalidade e eficiência, preponderantes no período de crise, indo, portanto, na contramão da noção primordial de administração, estabelecida por Chiavenato (2004).

Outro ponto que se destaca, foi a interrupção do andamento do programa de retorno às aulas, que seria feito na praia, por ser um ambiente aberto. Portanto seria uma alternativa viável para contornar a inatividade absoluta da academia, e os alunos interessados teriam essa opção. E assim, a academia manteria mais alunos pagando e usufruindo das suas operações, o que teoricamente ajudaria no recebimento de receita, tão necessária no momento. Mudança esta, que apesar de ter estado nos planos, não foi seguida, estando em desacordo com processo ideal de Gerenciamento de Crises, que exige uma continuidade.

Para tanto, perguntei para o diretor Pedro, sobre a justificativa que os levaram ao abandono deste plano em específico. Segundo o entrevistado 2: “O programa de aulas na praia, foi paralisado por questão da responsabilidade em levar os alunos para um ambiente público em meio a violência vivida pelo Rio de Janeiro, além do aumento na chance de afogamento. Houve uma reunião entre os diretores e os dois coordenadores, em que só um deles foi contrário à decisão final”.

Não cabe ao estudo, julgar technicalidades da área, mas sim, tentar entender o porquê de o plano não ter uma sequência. Além disso, dentre as ações que não obtiveram o sucesso esperado pelo planejamento da direção da academia, está a tentativa de empréstimo, pela Hidromoda, em 2021. Como relatado pelo entrevistado 1:

“Outra etapa de difícil realização e que acabou não se concretizando. Foi a busca por um empréstimo bancário, no primeiro semestre de 2021, através do programa de crédito do governo, para que nós nos sustentássemos por mais alguns meses, já que a receita estava muito baixa e tínhamos dificuldade em pagar todas as contas. Pois não havia vantagem significativa para nós, pois o valor máximo do empréstimo que o PRONAMPE poderia nos conceder, era muito menor do que esperávamos, mas principalmente, por conta dos juros, que estava muito mais alto que no início o programa, não valendo a pena pegarmos empréstimos” (E1).

O comentário acima, corrobora com a pesquisa apresentada pela FGV (2021), apontando que os empresários do ramo de academias foram os que mais solicitaram empréstimos no início de 2021, devido ao cenário de imprevisibilidade, vivida pelo setor (FGV, 2021). Ademais, o relato se respalda na afirmação de que o programa emergencial de crédito concedido pelo governo em 2021, teve juros muito mais elevados do que em 2020 (REUTERS, 2021).

4.3.4. Manutenção das ações

A manutenção das ações constitui-se na continuidade e na constância da implementação das ações guiadas pelo planejamento de processos. Sendo a última etapa do Gerenciamento de Crises, abordada pelo presente estudo.

A manutenção foi a maior das dificuldades, dentre os estágios do conceito de Gerenciamento de Crises. Isso se deve fundamentalmente às diversas mudanças de regras e restrições decretadas pelas autoridades, durante os dois primeiros anos de pandemia (DIÁRIO OFICIAL RJ, 2022). Afetando assim, a continuidade das ações previstas com antecedência pela administração da academia, conforme relatado a seguir:

“A manutenção das atividades foi a etapa mais difícil de ser realizada. Devido a fatores, como: a constante necessidade de comunicação com os clientes, a respeito das mudanças de normas. Ademais, tivemos pouco tempo para a implementação das ordens dadas pelas autoridades. Sobre isso, me recordo que um decreto foi divulgado pelo Diário Oficial do Rio de Janeiro e no mesmo dia, houve a nulidade do mesmo, que acabou por ser revogada, logo depois. Gerando muita confusão por parte da organização das academias. O que causava insegurança em relação à exposição das atividades às constantes mudanças das restrições” (E3).

“Tivemos muita ansiedade em relação a alternância das normas restritivas. Que causaram mudanças constantes referentes a adequação da grade, tempo de aula e número de alunos nas aulas, estas mudanças diziam respeito a proibições às atividades em grupo, alterações no espaçamento e no número de alunos, até a obrigação no uso de equipamentos de segurança. Outro desafio de manutenção diz respeito ao constantemente convencimento dos clientes sobre a segurança da academia” (E2).

Assim como as incertezas quanto ao avanço do vírus, que implicavam na falta de confiança, a respeito da permanência do modus operandi das práticas já estabelecidas pela organização, como retratado no relato abaixo:

“O maior desafio do Gerenciamento de Crises, foi a manutenção das ações implementadas, em razão das incertezas de um cenário absolutamente contingencial, em que a continuidade e a maneira com que funcionavam nossas atividades, dependiam inteiramente de influências e forças externas, que mudavam constantemente. E na medida em que as medidas restritivas alteravam, não havia tempo suficiente para nos adaptarmos de uma forma ideal. Sendo assim, a manutenção de nossos planos, estava em constante risco de ser alterado” (E1).

Ademais, a manutenção DCC e seu fomento por parte da empresa, foi um sucesso para ela.

Sobre isso, pode-se inferir que sua simplicidade, visto a dispensabilidade do deslocamento e a não necessidade de lembrança do pagamento, são fatores facilitadores, tanto para os clientes, quanto para a empresa. Sendo sua divulgação, por

parte da academia, uma operação trivial para ela, feita através de veículos de comunicação, como Whatsapp e mídias sociais, para explicitar os pontos positivos da mudança de forma de pagamento. Apesar de haver, a priori, um entrave quanto a sua introdução, já que metade dos clientes são idosos, que tendem a ter maior dificuldade de aceitação no uso de novas tecnologias, em geral. Contudo, a partir do surgimento da pandemia, esta faixa-etária foi impelida ao uso mais constante no uso de novas tecnologias, já que para mais de três quartos dos idosos, o isolamento social foi um fator primordial para o aumento do seu uso, desde o período (CAMILLO, 2020).

Portanto a preservação do programa de fomento ao DCC, e a permanência de seu uso, por parte dos clientes, foi de fácil continuidade pela empresa. Como ressaltado a seguir:

“A continuidade das operações de estímulo ao DCC, foram tranquilas para a empresa, vide seu sucesso com os clientes” (E1).

Dito isso, a manutenção de muitas das ações, sobretudo as que lidam diretamente com o público, passam pelos esforços dos professores e recepcionistas da Academia Hidromoda. A exemplo da resiliência que tiveram a partir das mudanças de restrições, que impactaram diretamente a dinâmica das aulas. Afetando assim de maneira direta, o trabalho dos professores, como fica explícito, a partir da descrição abaixo:

“O tempo padrão de aula é de 30 minutos e logo a partir da reabertura, passou para 20 minutos, isto é, um terço do horário das aulas, foi reduzido. Sem contar, com o período em que as aulas coletivas, tiveram que ser particulares, de 15 minutos. O que se configurou em uma grande mudança de paradigma. Portanto, tínhamos que reformular todas as estratégias de aulas, sem nem mesmo ter um precedente claro para nos guiar. Com o dilema de ensinar com maior rapidez, sem perder muito da eficiência e qualidade do ensino, além disso, a comunicação para com os alunos e seus familiares, se tornou ainda mais relevante, para que eles compreendessem a situação e confiassem em nossa competência” (E4).

Confirmando as alterações repentinas e a necessidade de readaptações constantes, que configuram o padrão da manutenção das ações da empresa. Isto é, sua manutenção está ligada primordialmente às constantes respostas e adaptações às mudanças advindas da pandemia, por mais paradoxal que isso possa parecer, a princípio.

Ademais, o tempo de reação e a qualidade final dessas condutas, dizem respeito ao sucesso da fase derradeira do Gerenciamento de Crises. E nesse sentido, há indícios, a partir dos dados do crescimento do número de alunos da Hidromoda, que apontam que o trabalho contínuo exercido pela organização foi bem-sucedido, visto que o número de alunos triplicou de 2020 para o início de 2022. Conseguindo estabelecer uma tendência de recuperação de seu público, ainda que aos poucos, concomitantemente a flexibilização das medidas restritivas referentes à pandemia (PREFEITURA DO RJ, 2021).

Por fim, nota-se mais uma vez, a relevância da comunicação, realçada desde o início dos estágios que compõem o Gerenciamento de Crises. O que reforça a importância da *soft skill* de comunicabilidade, dentro do período, praticada a partir de um diálogo que priorize a clareza das informações (SEBRAE, 2021). Além de retratar a relevância de passar as informações necessárias, de maneira clara e transparente, para evitar desentendimentos quanto a elas, como aludido pela especialista de marketing da Outbrain Brasil, Negrini (2020).

4.4. Negociação integrativa em tempos de crise

A noção de negociação integrativa, está intrinsecamente relacionada aos desafios de liderança e Gerenciamento de Crises da academia. Pois, como retratado nas seções acima, a negociação é uma temática primordialmente significativa para o presente estudo. Por envolver diretamente as características de liderança da administração da organização, assim como, estar presente em todas as etapas compreendidas pelo Gerenciamento de Crises.

Além de abranger a relação entre todos os profissionais de diferentes níveis hierárquicos da academia e seus vínculos com a mesma, e também simbolizar a maneira com que eles lidaram com os desafios impostos pelo cenário externo, a partir do âmbito interno da empresa. Ademais, as profundas implicações das consequências advindas dessa ação, reforçam o destaque dado a esse processo.

Portanto, considerando sua relevância e complexidade, o estudo procurou investigá-lo de forma mais aprofundada.

4.4.1. Negociação entre direção e colaboradores

O conceito de negociação integrativa, propõe uma relação de cooperação entre as partes negociantes, em que ambas percebem benefícios no resultado da negociação, como aludido por Raiffa (2002). Para esta análise, serão ponderados dois relatos, um de cada agentes da negociação entre direção e funcionários:

“Acredito que a maior dificuldade esteja na articulação com os professores, devido ao tamanho do impacto financeiro e emocional que a pandemia gerou para eles e o consequente grau de responsabilidade que tínhamos para com eles. Fazendo com que a situação se tornasse muito delicada, pois a continuidade da academia, dependia das demissões dos funcionários, já que houve uma redução brusca da receita da academia, a partir do lockdown, e ao mesmo tempo, a continuidade da renda de muitos deles, também dependia de nós. Sendo assim, optamos por uma negociação pautada na empatia e em uma comunicação transparente e direta. Em que eles ganhariam o fundo de garantia e suas benesses e nós ganharíamos um desafogo em nossos gastos, em um período no qual a receita estava muito reduzida” (E1).

“A negociação foi muito bem conduzida por parte da diretoria e coordenação, levando em conta o cenário de incertezas quanto a reabertura da academia, e a crise financeira vivida por todo o setor. A diretoria, falou com cada professor, expondo a razão pela qual eles achavam melhor o caminho da demissão e posterior contratação, a partir da reabertura da academia. Ademais, o coordenador exerceu um papel de ligação, quando necessário, dando ouvido aos nossos pareceres, sempre se preocupando em nos manter ciente de cada passo da academia, além de buscar preservar um clima positivo. Como a maioria dos professores, estavam lá há bastante tempo, os benefícios financeiros advindos da demissão, eram suficientemente benéficos. Sobretudo no momento em que a garantia de uma reserva financeira era mais necessária que nunca. Ademais, os professores confiaram na promessa dos diretores, visto o histórico de transparência e diálogo sincero que têm conosco. Além da falta de melhores opções (pela completa indefinição do panorama brasileiro, frente ao vírus). Ambos os fatores foram preponderantes para concordarmos com a escolha tomada pela direção” (E5).

A partir dos comentários acima, percebe-se que elementos que constituem a negociação integrativa, estiveram presentes no acordo realizado entre a academia. Como a empatia de ambos os lados, pela compreensão mútua de uma situação atípica e extrema, que requeria medidas que não condiziriam com o fluxo normal da relação. Mas que, posto aquele contexto, se faziam necessárias. Conseguindo notar e entender a perspectiva da outra parte (GOLEMAN, 2015). E também a cooperação, feita através de uma comunicação orientada para suprir os interesses de cada parte (KERSTEN, 2001).

Para tal, um elo fundamental que guiou e ajudou na condução dos interesses das partes em prol da própria organização, foram os coordenadores. Isso é demonstrado, tanto a partir do relato da professora, como na afirmação abaixo de autoria de um dos coordenadores:

“A maior dificuldade que encontrei, se deu através da ponte que a coordenação exerceu entre a diretoria e os professores. Tentando balancear os interesses de ambas as partes. Elo este, que me preocupei em ser muito bem construído. Estando sempre aberto para escutar opiniões de ambos os lados. Me atentando a situação financeira dos professores, pois sabia que se a academia se mantivesse fechada por muito tempo, eles poderiam não ter uma fonte de renda suficiente, para manter sua qualidade de vida. Ponderando também a situação da academia, pois caso o lockdown durasse muitos meses, a chance de sobrevivência dela reduziria. Fiquei apreensivo quanto à negociação, que também me envolvia. Porém, tanto a coordenação e os professores, quanto os diretores, chegaram a um ponto de razoabilidade, que com o tempo, acabou se mostrando acertado para todos os lados” (E3).

Compreende-se que sua liderança prioriza o diálogo, ouvindo os demais funcionários, além de se posicionar de maneira favorável a um ambiente organizacional positivo na academia (DUZERT, 2007).

Ademais, faz-se relevante salientar que a negociação não pode ser analisada de maneira isolada em relação a liderança da academia, que prezava por uma relação transparente e respeitosa, contendo um histórico positivo de confiança (ROBBINS, 2009). O que acabou por facilitar na condução da negociação integrativa da direção com os funcionários da academia, e em seu resultado final.

“O que se mostrou um acerto. Contudo, houve uma apreensão sobre o prazo de volta das academias. Já que dependemos disso, para receber nosso salário mensal” (E4).

“O desfecho da negociação, acabou revelando-se benéfico para mim. Pois, além de voltar a ter minha carteira assinada, logo após a reabertura das atividades, o saque de rescisão, fez-se importante, como imaginei que faria. Pois o recebimento do dinheiro no momento, me deu uma segurança financeira e psicológica maior, visto que tinha o dinheiro em minhas mãos para quaisquer possíveis emergências” (E6).

A partir das descrições dos entrevistados 4 e 6, conclui-se que o resultado foi, possivelmente, positivo para todas as partes da negociação. Visto que, a promessa de recontratação foi cumprida à risca pela administração da Hidromoda, que por consequência, teve seus custos totais diminuídos, como desejado. Conseguindo evitar seu fechamento definitivo, durante todo o período de lockdown. Portanto, a ideia de que este tipo de negociação conduz ao alcance dos resultados esperados, por ambas as partes, como elucidado por Duzert (2007), aparenta-se concretizada.

4.4.2. Negociação com o proprietário do imóvel

A negociação com o proprietário do imóvel, foi parte relevante do Gerenciamento de Crises, visto a relevância da mesma para a manutenção das atividades da academia, já que ela depende do local para continuar em funcionamento. Ademais, não há precedentes claros em cenários de pandemia, quanto a negociações, o que pode facilitar situações de impasses, conflitos e desacordos. Sendo assim, o presente estudo buscou investigar como se deu este tipo de negociação na Academia Hidromoda, a partir dos relatos da diretoria, que lidou diretamente com esta problemática:

“A negociação com o locador do imóvel foi preocupante devido à magnitude de seu impacto e ao cenário de confronto entre proprietários e inquilinos, a partir do início da pandemia. E também pela falta de políticas que nos amparasse, a respeito de nossa permanência em tempos como aquele” (E1).

A apreensão quanto a negociação, era compreensível. Visto que, o pagamento do aluguel imobiliário, constitui um dos maiores obstáculos a serem superados por aqueles que foram financeiramente impactados pela pandemia de Covid (SEBRAE, 2021). Além do mais, a cidade do Rio de Janeiro, segundo estudo da Apsa (2021), foi uma das cidades mais afetadas pela desocupação de imóveis, a partir do início da pandemia. Por

conta de conflitos nas negociações entre locadores e locatários (ESPM, 2021). Afinal, a Lei nº 14.010 de junho de 2020, que suspendia o despejo concedido ao proprietário, quando o inquilino não paga o aluguel, só foi aprovada em outubro de 2020 (BRASIL, 2020). Ou seja, desde o lockdown até a volta das atividades na academia, não havia garantia quanto a proibição de despejo, caso não houvesse pagamento por parte dos sócios da academia locações (DA GAMA e NEVES, 2021). Portanto, uma negociação bem conduzida, se fazia deveras necessária.

Ademais, além da barreira financeira, pela falta de receita da academia. Outro entrave dentro do universo de negociação à época, foi a limitação de conhecimento a respeito do futuro do surto de coronavírus (DUZERT e SPINOLA, 2018). Além da imprevisibilidade sobre as constantes mudanças nas restrições das academias e demais estabelecimentos (PREFEITURA DO RJ, 2020).

A falta de parâmetros, perspectiva e orientação quanto ao futuro, dificultaram a precisão a respeito da consciência de valor do poder de barganha de cada uma das partes, e por consequência, do quanto elas teriam a oferecer (MARSOLA et al., 2021).

Criando assim, um empecilho na interpretação dos ganhos mútuos a partir da Negociação Integrativa. Pois, para além da fragilidade financeira das organizações e do pessoal, havia uma grande contingência quanto ao comportamento organizacional ideal, diante do ineditismo da situação, fazendo com que os administradores, direcionassem suas estratégias de negócios para este tipo de contexto (MARSOLA et al., 2021).

“Contudo, ele foi compreensivo com nosso apelo para uma redução imediata nos meses seguintes ao lockdown. Nosso histórico positivo de adimplência e a relação sólida, construída durante mais de uma década, favoreceram uma negociação harmoniosa. E consequentemente, contribuiu para melhores resultados para ambos” (E1)

“O valor cobrado antes da pandemia, era de R\$17.700,00. A partir do fechamento das academias, pedimos para que não houvesse cobrança do aluguel até a retomada das atividades. Ele prontamente acatou o apelo. Assim que a academia reabriu, nos reunimos e fizemos uma proposta de redução para R\$4.000,00. Baseados na proporção de redução do número de alunos matriculados, que era de 22,5% da porcentagem total da média do ano anterior aos desdobramentos da pandemia no país. E a partir da nossa proposta, ele ofereceu uma contraproposta de R\$ 6.000,00, como o mínimo possível, alegando que a duração do lockdown foi maior que o esperado para ele. Acharmos um argumento compreensível, e por ainda termos certa quantidade de reserva financeira, acatamos” (E2).

Contudo, apesar do cenário de incertezas, o que se viu foi uma negociação harmoniosa entre ambas as partes. Grande parte do sucesso nas negociações, deveu-se ao histórico de relação positiva entre os componentes da negociação. Havendo uma compreensão quanto às dificuldades financeiras, evidenciadas pelo contexto, de ambos os lados (GOLEMAN, 1995).

Tanto por compartilharem o mesmo interesse, a respeito da continuidade da relação locador-locatário (RAIFFA, 2002). Já que a academia depende do imóvel, para continuar ativa. E o locador, demonstrou interesse em permanecer com essa parceria, presumidamente, pela empresa ter o histórico favorável de compromisso com o pagamento. Dando-lhe uma maior segurança financeira, para arcar com os pagamentos de seu imóvel. Quanto ao fato de que, cada um deles abriu mão de seus ganhos financeiros em algum momento. Já que, como narrado pelo entrevistado 1, o proprietário renunciou ao recebimento do aluguel, a partir do fechamento; e os diretores acataram a contraproposta do locador, mesmo em um período em que a proporção do número de alunos era muito menor, por conta de fatores, como: as restrições (PREFEITURA DO RJ, 2020); do medo do contágio (OFFERWISE, 2021); e da crise financeira (IBGE, 2020).

Logo, a negociação teve elementos que coincidiram com a ideia de negociação de ganhos mútuos, referida por Duzert (2007). Já que a continuidade da academia, favoreceu tanto o proprietário do imóvel a longo prazo, quanto a administração da academia. Visto que depois do acordo de cessão do pagamento, realizado especificamente no período de lockdown, a academia conseguiu ter fôlego o suficiente para não ser fechada de maneira prematura e definitiva, já começando a pagar suas contas para o locador, a partir da volta de suas atividades. Sendo assim, benéfica para a Academia Hidromoda, por permitir a ela, se sustentar financeiramente com a ausência do aluguel. E também para o proprietário, já que ele possuía um vínculo de confiança na academia, portanto, ao renunciar o recebimento por um tempo, a partir da forte justificativa do negociante; voltaria a receber, conforme a receita da academia fosse melhorando, contando com as medidas de flexibilização e a partir da diminuição no número de mortes, que acabou ocorrendo, pelo sucesso da campanha de vacinação em massa no Brasil, de acordo com o Banco Mundial (BBC, 2021). Dialogando assim, com a noção de negociação cooperativa de Goleman (1995), a partir da reciprocidade na compreensão da situação em que ambas as partes se encontravam, cedendo interesses próprios de curto prazo, para o bem comum, favorecendo assim, a suplantação de um possível conflito.

5. Conclusão

Este trabalho pretendeu analisar os desafios de liderança e de Gestão de Crises, sob a perspectiva da Academia Hidromoda, nos dois anos iniciais da pandemia de Covid-19, examinando os impactos externos e internos à empresa, além das ações tomadas pela administração e pelos colaboradores da organização. Coube avaliar as similaridades e distinções entre os conceitos supracitados e os processos e posturas da empresa durante este mesmo período, além de ponderar o grau de sucesso, referente aos resultados dessas perspectivas.

Diante do presente estudo, infere-se que as consequências advindas da pandemia tiveram implicações profundas. No referente às finanças, sua receita diminuiu 77,78% do ano anterior à pandemia para seu ano inicial. Quanto à maneira com que o comando da academia teve que lidar com as adversidades resultantes da crise instaurada, faz uso de uma liderança pautada em diferentes esferas. Nesse sentido, é justamente esse amálgama de diferentes noções de liderança que proporcionou o caminho ideal para o melhor resultado da função do líder, segundo Goleman (2000).

Dentre as diferentes lideranças que ela dialoga, destaca-se a afetiva, evidenciada pelos relatos dos dirigentes e funcionários., haja vista que administradores se demonstraram preocupados com o bem-estar de seus comandados, buscando serem acessíveis e amigáveis com eles, com o fito de priorizar um ambiente positivo, com uma relação respeitosa e compreensiva (GOLEMAN, 2000).

Outrossim, também cumpre ressaltar é a liderança transformacional, a qual inspira seus liderados, atentando-se às suas necessidades, bem como esclarecendo suas tarefas e mudando suas percepções em relação às dificuldades enfrentadas pela equipe. Importa frisar que isso foi preponderante, diante das constantes mudanças, tanto nas readaptações, geradas pelas alterações nas restrições, quanto na grade de horários. Ao se pautar em uma comunicação clara e rápida quanto às funções e na condução da maneira com que os professores lidavam com a conjuntura caótica, estimulou-os a pensar em como fazer com que suas aulas continuassem sendo lúdicas, e funcionais, em meio às adversidades impostas (ROBBINS, 2009).

Nota-se também a utilização de *soft skills*, por parte da equipe, mormente nesta situação, geradora de ansiedade e angústia (OFFERWISE, 2021). Ela conseguiu manter o controle emocional o suficiente para que cada um evoluísse como profissional e, por conseguinte, conseguisse superar os desafios em conjunto (GOLEMAN, 1995).

O cenário de crise, atestado pelos dados de recordes de aumento de desemprego, queda do PIB e fechamento de empresas, instaurado a partir da pandemia (IBGE, 2021a), criou uma necessidade de introdução de um processo de contenção de danos, por parte da administração da Hidromoda. Tal procedimento foi adotado em diferentes

fases. Ademias, esses passos vão ao encontro da noção de Gerenciamento de Crises, que fundamentalmente possui estágios bem definidos para a concepção de soluções que controlem os danos advindos da crise, conforme Hermann (1963), Devlin (2007) e Canyon (2020). Diante disso, etapas aplicadas pela organização foram: levantamento de riscos; planejamento de processos; implementação; e manutenção de ações.

Os levantamentos de riscos e o planejamento de processos são etapas de investigação e idealização. Ambos foram avaliados e concebidos a partir das mudanças do ambiente externo, a fim de analisá-los aprofundadamente e organizar suas posteriores ações, ordenando as ameaças já existentes e potenciais, assim como possíveis soluções em cenários otimista e pessimista, tendo em vista sucesso ou fracasso dos planos, aproximando-se, assim, da conceituação de Devlin (2007).

No que tange à implementação das ações e a manutenção destas práticas, tratam-se de procedimentos que abordam o resultado dos planos anteriores, sendo suas consequências, já que contemplam cada um destes. Portanto, há uma relação direta entre ambas, as quais devem ser analisadas por meio de um processo contínuo, que, de fato, ocorreu. Isso porque a maioria dos problemas e planos estabelecidos foram colocados em prática, à exceção do programa de retorno às aulas na praia.

Ademais, obtiveram mais sucessos nestas realizações, que fracassos. Os insucessos, limitaram-se a dois pontos, consoante se passa a expor.

O primeiro foi a tentativa frustrada de um empréstimo, o PRONAMPE, em que a direção constatou que o valor máximo estava bem abaixo do ideal e que os juros referentes a ele estavam muito mais altos do que esperavam. Conforme afirmado pela Reuters (2021), em 2020 sua taxa era muito menor do que em 2021, ano em que houve a iniciativa da empresa, o que se configura em um erro estratégico e informacional por parte da organização, que não buscou a ajuda necessária de forma antecipada.

O segundo, por sua vez, foi o prazo concedido ao programa de fidelidade, que segundo os próprios diretores, não precisava ser vitalício, para chamar a atenção da clientela, pois o estabelecimento de um vínculo de dois ou mais anos, seria atrativo o suficiente.

Entretanto, a boa adesão ao plano deu uma sobrevida às finanças da empresa, obtendo êxito no objetivo final desta ação. Assim como, obtenção de equipamentos de segurança; criação do banco de dados sobre as solicitações de cancelamento e as de manutenção; educação referente às posturas de acordo com as novas restrições e nas readaptações imediatas a elas; na eficácia da comunicação com funcionários e público; e sobretudo no êxito referente às negociações, tanto em relação aos funcionários, quanto ao proprietário do imóvel. Através de negociações que tiveram elementos de convergência com a negociação integrativa, elucidada por Raiffa (2002) e Duzert (2007),

por conter valores como cooperação e busca por ganhos mútuos, pela busca de criar um ambiente harmônico.

Não obstante, é importante ressaltar que há discordâncias quanto ao momento ideal de implantação do Gerenciamento de Crises, visto que alguns autores, como Luecke e Barton, da Harvard Business School (2004), afirmam que este método deve ser implementado desde antes do surgimento da crise, para reconhecer os problemas de antemão e conseguir conter a crise, a partir de sua chegada. Já Mitroff (2004), afirma que a noção deste processo, ocorre diante do reconhecimento da crise já instaurada. Isto posto, dada a impossibilidade de prever a pandemia e levando em conta os relatos de que o processo metodológico de contenção de danos, foi cogitado após o anúncio de lockdown, nota-se que a concepção de Mitroff (2004), é a mais próxima ao procedimento gerencial instaurado na academia.

A partir disso, conclui-se que a análise de comportamentos dos administradores e colaboradores da academia, baseou-se em princípios estabelecidos por diferentes autores que discorreram a respeito de temas como o Gerenciamento de Crises, os perfis e desafios de liderança e o comportamento nas negociações. Deste modo, o tipo de postura assumida pelos profissionais envolvidos diretamente com a Hidromoda, foram elementos cruciais para a continuidade da empresa em meio à crise pandêmica, de acordo com a avaliação do autor deste estudo. Além de ser relevante para outras análises que venham a discutir os impactos organizacionais, durante a pandemia, visto que a investigação de temáticas relacionadas, é ampla. Portanto, incentiva-se a exploração de temas, como: os impactos financeiros pós-lockdown no setor fitness. Já que este ramo, foi radicalmente afetado. Visto que, seu faturamento em maio de 2021, chegou a 52% abaixo do que seria normal para o mês, e mais da metade das academias possuíam dívidas em atraso neste mesmo período (SEBRAE, 2021).

6 Referências Bibliográficas

AGÊNCIA SENADO. Brasil poderia ter sido primeiro do mundo a vacinar, afirma Dimas Covas à CPI. **Agência Senado**. Sessão Política, Matérias, CPIs. De: 27 de maio de 2021 Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/05/27/brasil-poderia-ter-sido-primeiro-do-mundo-a-vacinar-afirma-dimas-covas-a-cpi> Acessado em: maio 2022

ALBUQUERQUE, P. **Entenda os Grupos de Risco**. Departamento de Medicina PUC-RIO. De: 28 de março de 2020. Disponível em: <https://www.med.puc-rio.br/notcias/2020/3/27/entenda-os-grupos-de-risco> Acessado em: maio de 2022

ANDRADE, J. C., OLIVEIRA, V. M., MOTA, H. C., & MOURA, E.. Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. In: **ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO**, 9., 2008, São José dos Campos. Anais... São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, . p. 1-6. 2008

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo, Atlas, 2008.

BARBON, Julia. Rio começa a reabrir bares, restaurantes, academias e treinos na areia. **Folha de São Paulo**. Rio de Janeiro. De: 2 de julho de 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2020/07/rio-comeca-a-reabrir-bares-restaurantes-academias-e-treinos-na-areia.shtml> Acessado em: maio de 2022

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2011

BARROS, ALERRANDRE. Desemprego recua para 13,9% no 4º tri, mas taxa média do ano é a maior desde 2012 . **Agência IBGE de Notícias**. Editoria: Estatísticas Sociais. Publicado em 26 de fevereiro de 2021b. Disponível: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30130-desemprego-recua-para-13-9-no-quarto-trimestre-mas-e-o-maior-para-o-ano-desde-2012> acessado em: 10 de fevereiro de 2022

BARROS, ALERRANDRE. Desemprego mantém recorde de 14,7% no trimestre encerrado em abril. **Agência IBGE de Notícias**. Editoria: Estatísticas Sociais. Publicado em 30 de junho de 2021b. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31050-desemprego-mantem-recorde-de-14-7-no-trimestre-encerrado-em-abril> Acessado em: 10 de fevereiro de 2022

BATAGLIA, D. C., de Campos Soares, A. C., Paiva, E. A., & da Silva, F. M. Academias de Ginásticas em Tempos de Pandemias: impacto, estratégias e oportunidades empreendedoras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, V.7 Nº1, p.23-47, Jan/Abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.010, em junho de 2020**. Dispõe sobre o Regime Jurídico Emergencial e Transitório das relações jurídicas de Direito Privado (RJET) no período da pandemia do coronavírus (Covid-19) . Brasília DF. Ano 132. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/L14010.htm#:~:text=Art.,Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico. Acessada em: maio 2022

BRASIL. **Lei nº 14.216, de 7 de outubro de 2021**. Estabelece medidas excepcionais em razão da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (Espin) decorrente da infecção humana pelo coronavírus SARS-CoV-2, Brasília DF. Ano 133. Disponível

em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14216.htm
Acessada em: maio 2022

BRISTOT, A. **A Crise Brasileira de 2014 – 2017 Sob Olhar da Hipótese da Instabilidade Financeira**. TCC - Departamento de Ciências Econômicas: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRS. Porto Alegre, p. 47. 2019.

CAMILLO, M. Uso de smartphones cresceu na pandemia e mudou forma como mulheres, idosos e mais pobres se conectam. **Folha de São Paulo**. De: 5 de junho de 2020. Disponível em: <https://hashtag.blogfolha.uol.com.br/2020/06/05/uso-de-smartphones-cresceu-na-pandemia-e-mudou-forma-como-mulheres-idosos-e-mais-pobres-seconectam/> Acessado: maio de 2022

CANYON, Deon K. **Definitions in crisis management and crisis leadership**. Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies Honolulu United States, 2020.

CARVALHO, F. F. B.; SILVA, R. G.; OLIVEIRA, R. B. A essencialidade das academias de ginástica para a saúde diante da pandemia da COVID-19 no Brasil. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, Florianópolis, v.25, n.1, p.1-5, 2020. Disponível em: <https://rbafs.org.br/RBAFS/article/view/14282> Acesso em: maio de 2022
CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003

CHIARA, Márcia de. Com falta de emprego formal, Brasil bate recorde de abertura de empresas em 2021. **Estadão 2021**. Economia e Negócios. De: 28 de março de 2022. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/mei-abertura-empresa-empREENDEDORISMO-desemprego-trabalho,70004021288> Acessado em: maio de 2022

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus; Elsevier, 610 p. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 425 p. 2003.

CNDL Pandemia impactou as finanças de oito em cada dez brasileiros, aponta CNDL/SPC Brasil. **CNDL Brasil**. De: 25 de janeiro de 2021 Disponível em: <https://site.cndl.org.br/pandemia-impactou-as-financas-de-oito-em-cada-dez-brasileiros-aponta-cndlspc-brasil/> Acesso: maio 2022

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DEGEN, R. J. Empreendedorismo: uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 11-30, 2008.

DEVLIN, E. S. **Crisis management planning and execution**, Boca Raton, Fla.; London, Auerbach. 2007

DINO, Divulgador de Notícias. Índice de fechamento de academias triplica na quarentena. **Portal Terra**. Publicado em 15 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/indice-de-fechamento-de-academias-triplica-na-quarentena,319df7b150a3fec1030ef1ef4e141e79jrip1e3t.html>>. Acesso: 9 de Novembro de 2020.

DUZERT, Yann. **Manual de negociações complexas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R. & LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 172 p. 1999.

FGV SEBRAE. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios: principais Resultados**. UGE – Unidade de Gestão Estratégica, Unidade de Competitividade, 13ª edição 2021. Disponível em: https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto-coronavirus-13aedicao_diretoria-v7.pdf Acessado em: Maio de 2022

G1 RIO; Confira as medidas do decreto do governo do RJ para conter o coronavírus. **Portal Globo Rio**. De 17 de março de 2020 Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2020/03/17/confira-as-medidas-do-decreto-do-governo-do-rj-para-conter-o-coronavirus.ghtml> Acessado em: maio 2022

GAMA, Guilherme Calmon Nogueira da & NEVES, Thiago Ferreira Cardoso. A suspensão do despejo em contrato de locação de imóvel urbano em razão da pandemia da COVID-19: o renascimento da Fênix. **GenJurídico**. Sessão Atualidades Imobiliários. De: 25 de Maio de 2021. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2021/05/25/suspensao-despejo-contrato-de-locacao/#:~:text=Prev%C3%AA%20o%20art.,do%20%C2%A7%201%C2%BA%20do%20art.> Acessado em: maio de 2022

GAZETA, Jornal. 30% DAS ACADEMIAS FECHAM NA PANDEMIA, AS QUE RESISTEM “SUAM PARA MANTER ALUNOS. **Jornal da Gazeta**. [S. l.: s. n], 1 vídeo (4:46 min). Publicado pelo canal Jornal da Gazeta. 2021 Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=uTa2XhvdTE> . Acesso em: 19 ago. 2021.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil 2005: relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2006. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/09/Empreendedorismo-no-Brasil-2005-Relat%C3%83%C2%B3rio.pdf> Acessado em: maio de 2022

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: objetiva. 2015.

GOLEMAN, Daniel Ph.D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é o ser inteligente**, Rio de Janeiro, 1995.

GOLEMAN, Daniel. Liderança que gera resultado. Harvard Business Review, 2000.

GONZALEZ, L.; BARREIRA, B.; RIDOLFO, A. Crédito para os pequenos em tempos de pandemia. São Paulo: **FGV EAESP**, 2021. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u624/credito_para_os_pequenos_em_tempo_de_pandemia.pdf Acessado em: maio 2022

GRINBERG, Felipe. Covid-19: Fiocruz alerta que Saúde do Rio já está em colapso com novo avanço de casos. **O Globo Rio**. Rio de Janeiro. Publicado em: 2 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/rio/covid-19-fiocruz-alerta-que-saude-do-rio-ja-esta-em-colapso-com-novo-avanco-de-casos-1-24777705> Acessado em: maio de 2022

GROULX, L.H. Contribuição da pesquisa qualitativa à pesquisa social. In: POUPART, J. at all. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução: Ana Cristina Nasser. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

HAIDAR, Diego. RJ tem a maior taxa de mortalidade de coronavírus do país, diz Fiocruz: são 131 óbitos para cada 100 mil habitantes. **G1 Rio de Janeiro**. De: 03 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2020/12/03/rj-tem-a-maior-taxa-de-mortalidade-de-coronavirus-do-pais-diz-fiocruz-sao-131-obitos-para-cada-100-mil-habitantes.ghtml> Acessado em: maio de 2022.

HERMANN, C. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. **Administrative Science Quarterly**, (8, pp. 61-82) 1963.

HOUSE, R.J. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 3.1971

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores conjunturais: COVID-19. **IBGE**, Diretoria de Pesquisas. Rio de Janeiro, Brasil. De: 16 de julho de 2020. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/548281f191c80ecbbb69846b0d745eb5.pdf Acessado em: maio 2022

KERSTEN, Gregory E. Modeling distributive and integrative negotiations. Review and revised characterization. *Group Decision and Negotiation*, 10.6: 493-514. 2001

LANGSDORFF, Janaína. Uso de tecnologia cresce na terceira idade. **PROPMARK**. De:17 de Março de 2021 Disponível em: <https://propmark.com.br/uso-de-tecnologia-cresce-na-terceira-idade/> Acessado em: maio de 2022

LIPPITT, Ronald & WHITE, Ralph K. **Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry**, Nova York, Harper & Row, Publishers, Inc., 1960.

LUECKE, R. & BARTON, L. **Crisis management: master the skills to prevent disasters**, Boston, Mass. Harvard Business School Press. 2004

MARSOLA, Flavia Caroline; ALVES, Luis Henrique Ramos; MORAIS, Arthur Leonardo Silva. OS CONTRATOS DE LOCAÇÃO RESIDENCIAIS EM TEMPOS DE PANDEMIA: AS INFLUÊNCIAS DA NEGOCIAÇÃO, CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO COMO RESOLUÇÃO DE CONFLITOS. In: **Colloquium Socialis**. ISSN: 2526-7035.p. 116-129. 2020.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru; **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados** – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru; **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, DANIEL. Pandemia e crise fazem proprietários renegociar contratos de aluguel. **Agência Brasil**. São Paulo, Brasil. De: 23 de junho de 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-06/pandemia-e-crise-fazem-proprietarios-renegociar-contratos-de-aluguel> Acessado em: maio de 2022

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social**. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Pronampe concede crédito a 517 mil empresas. Ministério da Economia, Governo Federal. **Ministério da Economia**, Notícias Covid-19. De: 31 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/pronampe-concede-credito-a-517-mil-empresas> Acessado em: maio de 2022

MINISTÉRIO DA ECONOMIA, MP STREAMING. Coletiva Simples Nacional. **Ministério da Economia**. Data da Transmissão - 24 de março de 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=dK5oPwxMNwc&t=8s> Acessado: maio 2022

MINNITII, M., BYGRAVE, W., & AUTIO, E. **Global Entrepreneurship Monitor: 2005 Executive Report**. London: London Business School and Babson Park, MA: Babson College. 2006

MIRANDA, Ana Beatriz. A relação entre inquilinos e proprietários na pandemia. **Portal ESPM de Jornalismo**. Rio de Janeiro. De: 27 de maio de 2021. Disponível em: <https://jornalismorio.espm.br/amp/destaque/a-relacao-entre-inquilinos-e-proprietarios-na-pandemia/> Acessado em: maio de 2022

MIRELLE, Beatriz. EXCLUSIVO: Pesquisa revela 4 perfis de liderança que se destacaram durante a pandemia. **Forbes**, Carreira. 18 de janeiro de 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2021/01/exclusivo-pesquisa-revela-quatro-perfis-de-lideranca-que-se-destacaram-durante-a-pandemia/> . Acessado: maio de 2022

MITROFF, Ian. **Crisis leadership : planning for the unthinkable**, Hoboken, N.J., John Wiley & Sons. 2004

NEGRINI, Fernanda. Gerenciamento de crises: como e o que você deve abordar na comunicação com os clientes. Proxima. **Associação Nacional de Editores de Revistas**. De: 25 de março de 2020. Disponível em: <https://www.aner.org.br/anj-aner-informativo/gerenciamento-de-criSES-como-e-o-que-voce-deve-abordar-na-comunicacao-com-os-clientes.html> Acessado em: maio de 2022

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. São Paulo: Mauad, 2000

OLIVETO, Paloma. Covid: Distanciamento de 2 metros não garante proteção contra partículas infectadas. Correio Brasiliense, **Ciência e Saúde**. De: 25 de novembro de 2021. Disponível em: <https://www.correiobrasiliense.com.br/ciencia-e-saude/2021/11/4965620-covid-distanciamento-de-2-metros-nao-garante-protecao-contra-particulas-infectadas.html> Acessado em: maio de 2022

OPAS, Organização Pan-Americana da Saúde. OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus. **Organização Mundial da Saúde**. Sessão de notícias. Publicado em 30 de Janeiro de 2020. Disponível em: [https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus#:~:text=30%20de%20janeiro%20de%202020,de%20Import%C3%A2ncia%20Internacional%20\(ESPII\)](https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus#:~:text=30%20de%20janeiro%20de%202020,de%20Import%C3%A2ncia%20Internacional%20(ESPII)). Acessado em: maio 2022

PEARSON, C. M., MISRA, S., CLAIR, J. A. & MITROFF, I. **Managing the unthinkable. Organizational Dynamics**, 26, 51-64. 1997

RAIFFA, H.; RICHARDSON, J.; METCALFE, D. **Negotiation analysis: the science and art of collaborative decision making**. Boston: Harvard University Press, 2002.

REGO, A & CUNHA, M. **Liderar em tempos de crise**. Católica Porto Business School, Porto: Católica Porto Business School, 2020, p. 3. Disponível em: [https://www.catolicabs.porto.ucp.pt/files/portaReady/v000/docs/pdf/Liderar em Tempos de Crise.pdf](https://www.catolicabs.porto.ucp.pt/files/portaReady/v000/docs/pdf/Liderar_em_Tempos_de_Crise.pdf) Acesso em: 14 abr. 2022.

RIBEIRO, F.; MOTTA-SANTOS, D.; BEUST, J.; CARDOZO, G. Physical Activity Decreases the Prevalence of COVID-19-associated Hospitalization: Brazil. **Med Rixid**. p. 5, 2020.

RIBEIRO DE SOUZA, F.; MOTTA-SANTOS, D.; DOS SANTOS SOARES, D.; BEUST DE LIMA, J.; GONÇALVES CARDOZO, G.; SANTOS PINTO GUIMARÃES, L.; NEGRÃO, C. E.; SANTOS, M.R. **Physical Activity Decreases the Prevalence of COVID-19-associated Hospitalization**. Brazil EXTRA Study. medRxiv 2020

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional** (8ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1999

SANCHES, MARIANA. Brasil é país com menor rejeição à vacina na América Latina, diz Banco Mundial - BBC NEWS Brasil. De: 29 de novembro de 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-59468300> Acessado em: maio de 2022

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. **SEBRAE**. MERCADO E VENDAS, AMBIENTE DE VENDA. De: 29 de julho de 2020 Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Pesquisa%20do%20Sebrae%20mostra%20que,para%20manter%20a%20sa%C3%BAde%20financeira.&text=A%20pandemia%20de%20coronav%C3%ADrus%20mudou,equivale%20a%2031%25%20do%20total>. Acessado em: maio 2022

SEBRAE. Os desafios da liderança num cenário de pós pandemia. **SEBRAE**, Inovação, Otimização no Atendimento. De: 22 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ce/artigos/os-desafios-da-lideranca-num-cenario-de-pos-pandemia,5327dc028ac94710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acessado em: maio 2022

SEBRAE. Negociação de reajuste do aluguel na pandemia e depois que ela acabar. **SEBRAE**, Finanças, Acordo Financeiro. De: 06 de abril de 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/negociacao-de-reajuste-do-aluguel-na-pandemia-e-depois-que-ela-acabar,3a511e07f09a8710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acessado: maio de 2022

Sistema SCA. As principais tendências do mundo fitness em 2022. **Sistema SCA** De: 4 de outubro de 2021. Disponível em: <https://www.sistemasca.com/blog/150/as-principais-tendencias-do-mundo-fitness-em-2022> Acessado em: maio de 2022

SPINOLA, Ana Tereza Schlaepfer; DUZERT, Yann. **Negociação e administração de conflitos**. Editora FGV, 2018.

THOMSOM REUTERS. Pronampe 2021: o que é, regras, como solicitar e vantagens. **Thomsom Reuters**. De: 16 de agosto de 2021. Disponível em: <https://www.dominiosistemas.com.br/blog/pronampe-2021-o-que-e-regras-como-solicitar-e-vantagens/> Acesso: maio de 2022

UNA-SUS. Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus - Mudança de classificação obriga países a tomarem atitudes preventivas. **Ascom**

SE/UNA-SUS. Publicado em: 11 de março de 2020. Disponível em: [https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus#:~:text=Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Mundial%20de%20Sa%C3%BAde%20declara%20pandemia%20do%20novo%20Coronav%C3%ADrus,-Mudan%C3%A7a%20de%20classifica%C3%A7%C3%A3o&text=Tedros%20Adhanom%2C%20diretor%20geral%20da,Sars%2DCov%2D2\)](https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus#:~:text=Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Mundial%20de%20Sa%C3%BAde%20declara%20pandemia%20do%20novo%20Coronav%C3%ADrus,-Mudan%C3%A7a%20de%20classifica%C3%A7%C3%A3o&text=Tedros%20Adhanom%2C%20diretor%20geral%20da,Sars%2DCov%2D2).). Acessado em: maio 2022

UNESP. Hormônio pode modular genes ligados à replicação da Covid-19. Hormônio Pode Modular Genes Ligados a Replicação da Covid-19. **UNESP**, São Paulo, 11 de Agosto de 2020. Disponível em: <https://www2.unesp.br/porta1#!/noticia/35963/hormonio-pode-modular-genes-ligados-a-replicacao-da-covid-19>>. Acesso em: 30 de Novembro de 2020.

VIECELI, Leonardo & FRAGA, Érica. Quase 600 mil empresas fecham as portas e dificultam recuperação do emprego. **Folha de São Paulo**. De: 18 de setembro de 2021. Disponível em: <https://12ft.io/proxy?q=https%3A%2F%2Fwww1.folha.uol.com.br%2Fmercado%2F2021%2F09%2Fquase-600-mil-empresas-fecham-as-portas-e-dificultam-recuperacao-do-emprego.shtml> Acesso em: maio 2022

VITÓRIO, T. O Risco de Pegar Covid é Mais Alto em Hotéis, Academias e Restaurantes. **Exame**, Rio de Janeiro, 12 de Novembro de 2020. Disponível em: <https://exame.com/ciencia/risco-de-pegar-covid-19-e-mais-alto-em-hoteis-academias-e-restaurantes/>> Acesso: 30 de Novembro de 2020

APÊNDICE - Questões das Entrevistas

Roteiro 1

- 1) Quais os momentos-chave em que você notou a relevância de sua liderança para enfrentar as adversidades advindas da pandemia?

- 2) Qual a dificuldade encontrada no âmbito de negociações que você gostaria de destacar, dada a condução?
- 3) Para você, de quais formas as etapas do Gerenciamento de Crises ajudaram na sobrevivência da academia?
- 4) Quais os riscos levantados a partir do início do lockdown e seus desdobramentos, que você considera mais relevante? E de que forma as ameaças foram diagnosticadas e tratadas pela empresa?
- 5) Apresente alguns exemplos de planejamento de processos, que a academia concebeu, a fim de diminuir os danos causados pelo surto de coronavírus?
- 6) Quais as maiores dificuldades identificadas na implementação das etapas do planejamento? Quais destas etapas obtiveram sucesso e quantas foram descartadas ou fracassadas
- 7) O quão difícil foi a manutenção destas ações em um cenário instável? E quais foram estas dificuldades?

Roteiro 2

- 1) O clima organizacional da academia conseguiu ser positivo, em meio a crise financeira, pela qual a empresa passava? Quais as características de liderança atuaram nesse momento de instabilidade?
- 2) De que forma você acha que a liderança exercida pela direção e pela coordenação, impactaram na continuidade das atividades em meio ao cenário de caos instalado no país?
- 3) Quais as dificuldades encontradas, frente às negociações com a diretoria?
- 4) O quão difícil foi trabalhar com as incertezas e restrições advindas da pandemia?
- 5) Quais as etapas do processo de planejamento que foram implementadas pela direção, nas quais você atuou de maneira direta para sua realização? Elas obtiveram o retorno esperado?
- 6) Qual a importância de seu papel para a continuidade das atividades da academia, mesmo em meio à crise?

- 7) Como eram feitas as constantes adequações das aulas às mudanças contínuas das normas? De que modo foi feita a manutenção dos métodos de Gerenciamento de Crises estabelecidos, em meio a esse cenário de profundas incertezas?

Fonte: Desenvolvida pelo autor.