

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DO MOVIMENTO HUMANO**

Joana Noronha Magni Manfro

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A FIDELIZAÇÃO DE ALUNOS: UM
ESTUDO ETNOGRÁFICO EM UMA 'ACADEMIA DE BAIRRO' DE PORTO
ALEGRE**

Porto Alegre

2018

Joana Noronha Magni Manfro

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A FIDELIZAÇÃO DE ALUNOS: UM
ESTUDO ETNOGRÁFICO EM UMA 'ACADEMIA DE BAIRRO' DE PORTO
ALEGRE**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências do Movimento Humano da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de mestre em Ciências do Movimento Humano.

Orientação: Prof. Dr. Mauro Myskiw

**Porto Alegre
2018**

CIP - Catalogação na Publicação

Manfro, Joana Noronha Magni
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A FIDELIZAÇÃO
DE ALUNOS: UM ESTUDO ETNOGRÁFICO EM UMA 'ACADEMIA DE
BAIRRO' DE PORTO ALEGRE / Joana Noronha Magni Manfro.
-- 2018.
86 f.
Orientador: Mauro Myskiw.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Educação Física, Programa
de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano,
Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Competências Comportamentais. 2. Etnografia.
3. Fidelização. 4. Academia de Bairro. I. Myskiw,
Mauro, orient. II. Título.

Joana Noronha Magni Manfro

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A FIDELIZAÇÃO DE ALUNOS: UM
ESTUDO ETNOGRÁFICO EM UMA 'ACADEMIA DE BAIRRO' DE PORTO
ALEGRE**

Conceito Final: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Gustavo Roeser Sanfelice - FEEVALE

Prof. Dr. Marco Paulo Stigger- UFRGS

Prof. Dra. Raquel da Silveira - UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Mauro Myskiw – UFRGS

Porto Alegre, 17 de setembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente ao proprietário da academia pela oportunidade de emprego que além de contribuir para meu crescimento profissional, me deu a oportunidade de aprofundar-me nos estudos acadêmicos. Agradeço também por ter permitido realizar esta pesquisa em seu estabelecimento.

Ao alunos, professores e funcionários em geral da academia pela compreensão nos momentos de ausência no trabalho, mas principalmente obrigada pelo incentivo nesta pesquisa. Sem vocês este trabalho não teria continuidade.

Ao meu orientador, que acreditou no meu projeto e na minha vontade de estudar mais sobre gestão de academias, assunto pouco debatido na área e, principalmente, pela enorme paciência que teve em compreender minhas dificuldades e sobrecargas de mãe e de trabalho. Obrigada por estar sempre presente e por cada reunião. Obrigada por todas as palavras que me fizeram seguir em frente e não desistir. Elas foram as principais responsáveis pelo término deste trabalho.

Ao grupo GESEF por me acolher nas reuniões, me auxiliar nos textos e me ajudar a compreender um pouco mais sobre o universo da etnografia. Obrigada por todas indicações e conselhos.

Ao meu marido por ser o maior incentivador deste projeto de mestrado. Obrigada por plantar a sementinha na minha cabeça e me ajudar a não desistir e a realizar mais esta conquista, que com certeza não foi só minha, foi nossa! Obrigada por dividir comigo durante estes dois anos de mestrado, minhas angústias quanto ao trabalho e compreender minhas frustrações. Formamos uma grande equipe juntos.

Ao meu filho João Pedro, que não devo apenas o meu agradecimento, mas minhas sinceras desculpas pelas infinitas horas de ausência ao teu lado para que eu pudesse estudar e escrever este trabalho.

E por fim, mas não menos importante, à minha mãe que sempre esteve presente para me ajudar a cuidar do João Pedro quando precisei me ausentar para estar nas aulas ou para escrever. Tu foste a peça chave para esta conquista, sem tua ajuda nada disso teria se concretizado. Obrigada pelo incentivo, pelas horas de sono que tu perdeste para estar com o João para mim, pelas comidinhas que tu trazias

enquanto eu estudava e por me tornar a mãe, mulher e pesquisadora que sou hoje. Obrigada Deus pela oportunidade de ser tua filha.

À ESEFID/UFRGS e ao PPGCMH pela oportunidade de concluir mais uma etapa acadêmica da minha vida. Que venham muitas outras.

RESUMO

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A FIDELIZAÇÃO DE ALUNOS: UM ESTUDO ETNOGRÁFICO EM UMA 'ACADEMIA DE BAIRRO' DE PORTO ALEGRE

Autor: Joana Noronha Magni Manfro

Orientador: Prof. Dr. Mauro Myskiw

Considerando a crescente preocupação com o fenômeno da sazonalidade e do desenvolvimento de estratégias de fidelização de clientes em negócios na área de atividades físicas, o presente trabalho se propôs a compreender processos de construção organizacionais para a fidelização de clientes. Este tema surgiu das minhas vivências como professora, proprietária e gestora de academia e ao deparar-me com situações adversas que foram emergindo. A respeito dele realizei uma investigação etnográfica numa 'Academia de Bairro' da cidade de Porto Alegre. A etnografia realizada foi inspirada nas obras e proposições de Clifford Geertz, isto é, numa perspectiva interpretativa. Como resultados principais do estudo aponto a proposição de algumas categorias para a compreensão sobre o que é uma 'Academia de Bairro', assim como um outro conjunto de categorias que dizem sobre os processos de construção de competências organizacionais para a fidelização, estes bastante marcados pelas singularidades em termos de cultura organizacional dos/nos diferentes turnos de funcionamento do empreendimento (um turno 'mais social', um 'mais técnico' e outro de 'sobreposições'). Como resultado do texto etnográfico apresentado, ao invés de produzir uma lista de competências essenciais, foi possível apontar algumas categorias relevantes para se pensar e entender a construção das relações na organização em vista das estratégias de fidelização.

Palavras-Chaves: Fidelização, Competências Organizacionais, Academia de Bairro

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL COMPETENCIES FOR THE FIDELIZATION OF STUDENTS: AN ETHNOGRAPHIC STUDY IN A 'BAIRRO' ACADEMY OF PORTO ALEGRE

Author: Joana Noronha Magni Manfro

Supervisor: Prof. Dr. Mauro Myskiw

Considering the growing concern with the phenomenon of seasonality and the development of customer loyalty strategies in business in the area of physical activities, the present work has proposed to understand processes of organizational construction for customer loyalty. This theme arose from my experiences as a teacher, owner and manager of the academy and faced with adverse situations that were emerging. About him I carried out an ethnographic investigation in a 'Neighborhood Academy' in the city of Porto Alegre. The ethnography was inspired by the works and propositions of Clifford Geertz, that is, from an interpretative perspective. As the main results of the study, I point out the proposition of some categories for the understanding about what is a 'Neighborhood Academy', as well as another set of categories that say about the processes of building organizational competences for loyalty, (one shift 'more social', one 'more technical' and another 'overlap'). As a result of the presented ethnographic text, instead of producing a list of essential competences, it was possible to point out some relevant categories to think about and understand the relationship building in the organization in view of the loyalty strategies.

Keywords: Loyalty, Organizational Skills, Neighborhood Academy

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – O CICLO DE ESTRATÉGIAS: COMPETÊNCIA.....	29
FIGURA 2 – LOCAL DE RESIDÊNCIA DE 100 ALUNOS ATIVOS	45

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	10
2 DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DOS PROFESSORES: A ACADEMIA COMO UM ‘NEGÓCIO’	12
2.1 ENTENDENDO O FENÔMENO DA SAZONALIDADE	15
2.2 ENTENDENDO OS ESFORÇOS DE FIDELIZAÇÃO	18
2.3 ENTENDENDO AS COMPETÊNCIAS PARA A FIDELIZAÇÃO	25
3 PARA A COMPREENSÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: A ACADEMIA COMO ‘CULTURA’ NO ‘BAIRRO’	31
3.1 ENTENDENDO SOBRE CULTURA E O ESTUDO DA CULTURA	33
3.2 A ESCOLHA PELA ETNOGRÁFICA E A ENTRADA EM CAMPO	37
3.3 A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE E OS DIÁRIOS DE CAMPO	38
3.4 A INTERPRETAÇÃO DA CULTURA EM FACE DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	39
4 UMA ‘ACADEMIA DE BAIRRO’: TREINAMENTO, PROXIMIDADE E ACOLHIMENTO.....	41
5 CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM UNIVERSOS ‘MAIS SOCIAIS’ E ‘MAIS TÉCNICOS’	51
5.1 O TURNO ‘MAIS SOCIAL’	51
5.1 O TURNO ‘MAIS TÉCNICO’	65
5.2 O TURNO ‘DE SOBREPOSIÇÕES’	76
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
7 REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE.....	87

1 APRESENTAÇÃO

Trabalho no universo das Academias desde 2010 e, a partir desse engajamento, tenho notado um crescimento do número de unidades, em diferentes formatos e com interesses orientados para distintos públicos. Embora seja possível observar que há um grande interesse por parte da maioria dos praticantes, também tenho notado que, após um certo período de experiência na Academia, muitos desses adeptos acabam descontinuando a sua prática. Essa interrupção quando feita por um grande coletivo simultaneamente é, certamente, uma questão que está na pauta dos professores e dos gestores das Academias, conhecida como 'sazonalidade', do que decorre um esforço constante de 'fidelização'. Sobre essa questão e esforço é que desenvolvo a pesquisa, fazendo isso a partir de um olhar da cultura organizacional de uma 'Academia de Bairro'.

Este relatório manifesta uma trajetória de pesquisa, um processo de aprendizagem pelo qual passei. Afirmo isso porque o segundo capítulo será dedicado a apresentar a porta de entrada na investigação do tema. Comecei a pesquisa a partir do campo da gestão de negócios, direcionando os estudos para a área de marketing, para o desenvolvimento e a gestão de competências dos profissionais de Educação Física em relação a necessidade cotidiana de fidelização dos alunos nas Academias em momentos de sazonalidade. Essa perspectiva de gestão das competências profissionais, tomando a Academia como um empreendimento de negócios, permanece presente apenas neste segundo capítulo. No final desta seção, buscando entendimentos, pude notar que outro rumo seria mais relevante para os estudos da área, no que se refere a produção de conhecimentos.

Ainda no final do segundo capítulo percebo a possibilidade de direcionar a pesquisa sobre a fidelização dos alunos de Academias para a perspectiva das competências organizacionais, fazendo isso em relação a cultura organizacional. Assim, o terceiro capítulo da dissertação representa uma mudança de rumo da investigação, quando ficam claras as questões norteadoras, as questões operacionais e as escolhas metodológicas. Estas apontam para o objetivo de compreender processos de construção de competências organizacionais para a fidelização numa 'Academia de Bairro', isso tendo como base uma investigação etnográfica de viés interpretativo.

Os capítulos seguintes (quarto e quinto) são dedicados às descrições e interpretações sobre a construção das competências organizacionais para a fidelização dos alunos. Inicialmente trago uma compreensão sobre a noção de 'Academia de Bairro' e, na sequência, me dedico a produzir uma escrita sobre a cultura organizacional com o objetivo de mostrar como se dão as construções das competências organizacionais em diferentes turnos de funcionamento. Por fim, apresento as considerações finais, procurando destacar alguns pontos que me permitiram ao objetivo da investigação.

2 DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DOS PROFESSORES: A ACADEMIA COMO UM 'NEGÓCIO'

Em uma Academia do Bairro Lindóia, na Zona Norte de Porto Alegre, na qual desenvolvi meu estágio curricular, do curso de Graduação em Educação Física, em 2011, primeiramente com caráter obrigatório e após, em 2011/12, como estagiária não curricular, pude perceber, pela primeira vez, os esforços pela fidelização dos clientes, com 'batalhas de preços', promoções, busca de excelência em atendimento. Foram dois anos nessa Academia, onde a cobrança no atendimento e na fidelização do aluno eram fortes.

Lembro-me que quando iniciei meu estágio obrigatório, minha orientadora do local sentou comigo e esclareceu que, naquele local, eu não estaria apenas para cumprir horas da Universidade. Ela me apresentava as estratégias de planos, os eventos, as metas, assim como algumas ações que a academia utilizava para manter os alunos. Alguns desses alunos ficavam mais de 10 anos vinculados. Naquele momento inicial da carreira, eu não via sentido naquilo e por vezes me incomodava tanta cobrança 'de gestão', pois estava mais interessada no 'trabalho técnico' com os alunos.

Um ano após me formar, em 2013, tive a oportunidade de me tornar proprietária de uma Academia, constituindo uma empresa familiar (com o marido, que também é professor de Educação Física). Era uma daquelas chamadas em Porto Alegre de 'Academias de Bairro', na qual me deparei, noutra posição, com os problemas e as preocupações na variação do número de alunos no decorrer do ano (a 'sazonalidade'). Essa variação impactava significativamente nos resultados financeiros e no planejamento da empresa. Era preciso e imperioso gerenciar esse fenômeno.

Trabalhando nas academias, observei que, geralmente, na época de férias, ou seja, períodos de verão – janeiro e fevereiro – e inverno – junho e julho, a queda de alunos era bastante significativa, gerando grande abalo financeiro. Por vários momentos me questioneei a respeito de estratégias que poderiam fazer com que aqueles alunos não abandonassem a Academia. Lembrava daquela instituição na qual havia trabalhado antes de me tornar proprietária de um negócio, que mantinha relacionamentos com alunos matriculados por mais de 10 anos. Aquilo se tornava uma referência.

Fazendo um exercício de reminiscência, pude compreender o enfoque colocado por aquela Academia na 'excelência em atendimento', contando com profissionais aptos a desenvolver relacionamentos com os alunos da forma como eles esperavam, isso em consonância com os objetivos e metas da empresa. Lembro que naquela instituição tínhamos reuniões técnicas mensais e acompanhamento com o coordenador sobre nossas atitudes técnicas e comportamentais dentro de sala de aula.

Já como proprietária, professora e gerente de uma Academia de pequeno porte, tínhamos um envolvimento grande com os alunos. Todos eram próximos e dividiam muitos assuntos particulares de suas vidas conosco, assim como nós dividíamos os nossos com eles. Sabíamos que havia envolvimento com aquelas pessoas dentro da Academia e isso, por alguns momentos, me tranquilizava quanto a queda no número de alunos, diminuindo, de algum modo, o impacto da sazonalidade. Lembro que tínhamos alunos que os pais nos ligavam para saber se estavam frequentando a Academia, pois moravam em outra cidade. Nossos pagamentos eram todos de acerto informal, não havia contrato, não havia cobrança. Se, por um lado, isso atrapalhava o fluxo de caixa, por outro deixava o aluno se sentindo 'de casa'.

Mas isso não era tudo. Também estávamos sempre em busca de estratégias para mantê-los conosco. Chegamos a contratar uma empresa de São Paulo de consultoria para auxiliar na implantação de planos mais longos para manter nossos alunos e para captar novos clientes. Fizemos isso ao notarmos que, na primeira década deste século XXI, em Porto Alegre, muitas redes de academias começaram a implantar planos longos com a finalidade de estabilizar o fluxo de caixa durante o ano inteiro, enquanto especialistas da área apontavam que o aluno frequenta em média 4 a 6 meses por ano, como mencionou Richard Bilton, gestor da Cia Athletica, uma das grandes empresas da área de Academias, hoje uma rede com unidades em diferentes regiões e cidades do Brasil (BILTON, 2016).

Em 2016 resolvemos vender a academia – empresa familiar, 'de bairro' – para um colega que deu continuidade ao trabalho. Em outubro de 2017 comecei um processo seletivo longo em uma Academia nova na região de Porto Alegre. Após quatro meses de entrevistas e dinâmicas, fui selecionada e iniciei uma nova experiência, agora numa empresa distinta daquelas que eu já havia trabalhado. Essa tinha uma estrutura considerada de grande porte, construída para mais ou menos 3

mil alunos e diferentes setores de trabalho. Nesse empreendimento os processos gerenciais eram bem estabelecidos, setorizados e os gestores ofereciam treinamentos, através de consultores especialistas, para desenvolver as chamadas competências comportamentais e técnicas dos profissionais de Educação Física.

Essas noções de ‘competências técnicas’ e ‘comportamentais’ passaram a ser mais constantemente mencionadas. Foi então que os questionamentos aumentaram, agora voltados para a construção das competências para fidelização dos alunos. Afinal era isso que – avaliando retrospectivamente – estava em questão nas outras Academias nas quais tinha trabalhado (como estagiária e como proprietária-professora). Um dos aspectos centrais para administrar a sazonalidade era o desenvolvimento de competências, principalmente pelos professores-profissionais que atuavam na relação com os alunos-clientes. Nas experiências de trabalho isso foi se fortalecendo.

No contexto dessa Academia nova, durante o processo de pré-abertura, tínhamos reuniões diárias sobre o funcionamento da academia. Estava claro que era um empreendimento de negócios com distinções visíveis em relação ao conceito de ‘academia de bairro’. Havia um processo definido para cada atendimento, um cuidado bastante especializado. Eu não tinha observado nada parecido, ou seja, uma empresa na qual os professores eram treinados antes de iniciar o trabalho. Simulávamos atendimentos, fazíamos dinâmicas de grupo sobre competências, isso tudo para que estabelecessem os grupos que trabalhariam juntos e em qual turno eram indicados para cada perfil. Tudo era muito bem planejado por uma equipe terceirizada de gestão e competência. O objetivo era garantir excelência em atendimento técnico e comportamental.

Mas não foi apenas trabalhando que pude apreender a relevância das competências para enfrentar o fenômeno da sazonalidade. Com base nas experiências profissionais descritas acima, em especial aquelas vividas na Academia como um grande empreendimento de ‘negócio’, passei a estudar o fenômeno também do ponto de vista acadêmico, isso já no contexto do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano (PPGCMH) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como aluna do Curso de Mestrado ingressante no segundo semestre de 2016.

Foi a partir da reflexão sobre minha experiência como estagiária e proprietária de uma academia de bairro que comecei um processo investigativo sobre razões que levam os clientes a renovarem seus planos, isso inicialmente do ponto de vista empresarial. Minha curiosidade maior era entender o que faz um aluno permanecer na mesma academia por longos períodos. Seria a proximidade com os alunos, como tinha na minha Academia ou estratégias bem definidas de marketing como observei na Academia de grande porte que trabalhei em 2017?

Estava interessada em entender a gestão de competências como um fator primordial para reter o cliente e influenciá-lo na recompra do serviço. Isso porque, como tinha já aprendido ‘na prática’, trabalhar com a sazonalidade não era/é uma tarefa fácil. Vou apresentar esse percurso de estudo, iniciando pela questão da sazonalidade (2.1), passando pela fidelização (2.2), até chegar na gestão das competências (2.3), relacionado isso com o universo das academias como empreendimentos de negócio.

2.1 Entendendo o fenômeno da sazonalidade

O número de academias de ginástica no Brasil tem crescido muito nos últimos anos, fazendo do Brasil o segundo maior mercado do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos. Segundo o Conselho Federal de Educação Física (CONFEF)¹, de dezembro de 2014 para dezembro de 2015, o número de academias subiu de 32.957 para 37.440. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em cinco anos, o mercado de academias teve crescimento de 133% no número de micro e pequenas empresas (BISPO, 2017). Com estes dados é possível concluir que o número de adeptos ao treinamento físico está cada vez maior.

Apesar do crescimento flagrante do número de academias, do ponto de vista dos negócios e do que expõe a própria literatura da área, não seria um problema afirmar que a produção de conhecimentos e a gestão ainda são incipientes. No entendimento de Furtado (2009), por exemplo, a administração dos centros esportivos é feita de forma amadora, não profissional e intuitiva. Outro dado apresentado por Zanette (2003) é o de que a grande maioria dos proprietários de academias de

¹ Dados enviados por e-mail pelo Conselho Federal de Educação Física (CONFEF), a partir de solicitação.

ginástica não possuem formação em administração de empresas. São profissionais de Educação Física, que buscam administrar um negócio, mas sem formação necessária para isto e que, através de um conhecimento empírico de administração e mercado, vão sobrevivendo. Ou seja, centros são abertos sem que haja conhecimento suficiente, sem um estudo demográfico do local, reduzindo as chances de sucesso do negócio gerando um desgaste de mercado.

Há, claramente, uma argumentação que aponta para o despreparo na gestão, o que, aliado a eventos sociais e festivos e as variações climáticas, se relacionam com o fenômeno da sazonalidade. Essa noção de sazonalidade como um fenômeno caro à gestão das Academias, tendo em vista a experiência empírica e os estudos de pesquisas sobre o assunto, é entendida aqui como uma ocorrência temporária, frequentemente típica de uma determinada estação ou época. Trata-se da oscilação condicional de uma variável que pode ser também tempo-dependente. Nas academias, este período sazonal é marcado pela variação repetidamente do número de alunos durante os mesmos períodos do ano.

Esse fenômeno que tem desafiado gestores e/ou donos de academias que lutam diariamente para manter a academia cheia o ano todo. O mercado de academias no Brasil costuma sofrer com o fenômeno da sazonalidade pelo menos duas vezes ao ano, dependendo da região. Nesses períodos há constante preocupação com a oscilação do número de alunos que frequentam os centros esportivos devido à baixa na receita da empresa. Isso coloca o desafio de preparar com antecedência para que o fluxo de caixa da empresa não sofra grandes variações causando problemas financeiros, podendo ocasionar até o seu fechamento.

Uma das possibilidades de entendimento presente na área volta-se para o estudo de fatores de motivação/desmotivação dos alunos (questões intrínsecas e extrínsecas). Nessa linha, o estudo de Liz *et al.* (2010) indica a falta de tempo e a 'preguiça' como principais motivos de desistência da prática de exercícios, isso associado com a distância que o praticante percorre do seu trabalho ou da sua casa até a academia, assim como o alto custo das mensalidades.

Outro tipo de trabalho notado é o que procura observar e analisar a variabilidade da frequência dos alunos em diferentes períodos. Um dos estudos nessa perspectiva foi realizado numa Academia da cidade de Florianópolis, por Cárdenas, Amboni e Dias (2014). Eles mostraram que o primeiro trimestre de cada ano tende a

ser a época de maior queda no número de alunos e que esta queda pode ocorrer por ser um período de férias escolares e do trabalho, onde as pessoas costumam tirar férias. Apontam ainda que este declínio do número de alunos inicia já no mês de dezembro em razão da época festiva compreendida por diversos eventos sociais. Em função disso, a falta de tempo torna-se um fator determinante na assiduidade dos alunos.

Saba (2001), num trabalho dedicado a aderência dos alunos, indica que a sazonalidade pode ocorrer por fatores externos como períodos de chuva ou frio, além de feriados prolongados. A respeito disso, portanto, é importante salientar que estes comportamentos são variáveis de acordo com a região a ser estudada. O estudo de Cárdenas, Amboni e Dias (2014) foi realizado na região sul, onde o período de férias escolares ocorre nos meses de janeiro e fevereiro, da mesma forma que as variações climáticas têm singularidades.

Esse comportamento é diferente na região sudeste, por exemplo, onde as férias iniciam no último trimestre do ano. Afirmo isso porque participo de um grupo do *WhatsApp*® de gestores de academia de todas as regiões do Brasil. Quando questionei sobre este fenômeno dizendo sofrer em função da queda no número de alunos nos meses de janeiro e fevereiro, todos relataram sofrer com a sazonalidade também, porém os gestores da região sudeste relataram que seus meses de baixa no número de alunos eram junho e dezembro e que janeiro e fevereiro eram meses bons. Já na região norte, julho e dezembro são meses complicados.

Ainda no que diz respeito a frequência, Manfro (2015) observou a variação sazonal de alunos de uma academia de pequeno porte de Porto Alegre/RS e concluiu que no mês de julho houve queda no número de alunos, mas que a queda brusca aconteceu no mês de fevereiro, confirmando as observações de Saba (2001) e Silva *et al.* (2009) que observam queda no fluxo de alunos no primeiro semestre do ano. Este período é marcado pelas férias escolares nesta região.

Os apontamentos dessas pesquisas me levaram a um entendimento de que as variações sazonais de um determinado mercado/região, produto ou serviço pode originar importantes indicadores para auxiliar na administração e no planejamento estratégico de uma academia no que diz respeito a fidelização.

2.2 Entendendo os esforços de fidelização

Quando passei a estudar a fidelização de alunos em Academias de Ginástica, o que se apresentou como preocupação mais forte foi a perspectiva do marketing e sua orientação para os clientes, normalmente com foco no atendimento. Nesse campo de conhecimento, buscando as referências clássicas, aparece em evidência o trabalho de Philip Kotler. Numa de suas obras, este autor define o marketing como um “processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros” (KOTLER, 2000, p. 50).

Nessa perspectiva, o trabalho de marketing envolve atrair novos clientes, assegurando-lhes valor superior ao concorrente, além de manter os clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação, isso num processo de troca onde a empresa satisfaz os desejos dos clientes em troca de seu benefício próprio. Este conceito fica melhor explicado por Kotler e Armstrong (1998) que referem o marketing com a perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido que se concentra nas necessidades do consumidor, coordenando todas as atividades de marketing que afetam este consumidor e a partir de então criam estratégias que satisfazem este consumidor, gerando lucro. Ou seja, as empresas produzem o que os consumidores desejam, satisfazendo-os e obtendo lucro. É um processo que, na compreensão de Sandhusen (2000), se torna necessário para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Existe, na literatura, uma grande quantidade de definições sobre a ação/área de marketing, cada uma delas procurando captar entendimentos relevantes para a área de gestão. Pride e Ferrel (2000) apresentam o marketing como um processo de criar, distribuir, promover e apreçar bens, serviços e ideias para facilitar relações de troca satisfatória com clientes em um ambiente dinâmico. Para Churchill (2000), o marketing deve ser usado para desenvolver trocas, que podem ou não visar lucros. Para o autor as trocas que visam lucros são as metas de negócios que buscam gerar receitas acima dos custos, mas essa não é uma necessidade a priori. Portanto o marketing aplicado de forma coerente e precisa é resultado de ações e de escolhas estratégicas para cada área de negócios.

Sendo assim, no caso do marketing de academia e de sua preocupação com a fidelização, faz muito sentido o desenvolvimento de ações numa área específica do marketing: o de marketing de relacionamentos. Em termos de marketing, para Kotler e Armstrong (2005), hoje as empresas utilizam a gestão de relacionamentos com os clientes para retê-los e construir relacionamentos lucrativos a longo prazo, ao invés de somente criarem estratégias de captação de novos clientes. Pensando desta forma (buscando trocas duradouras), o marketing é a ciência e a arte de encontrar, reter e cultivar clientes lucrativos.

Tal como aprendi no estudo dessa área, os esforços de fidelização, no composto de marketing, podem ser descritos como uma relação de compra e venda de produtos e serviços, com necessidade de manter um relacionamento duradouro com os clientes, acarretando maior lucratividade para a empresa. A fidelização ocorre quando todos os funcionários de uma empresa se envolvem em prol de benefícios para seus clientes visando qualidade de atendimento. A partir disso, é possível definir um marketing de fidelização, como estratégias para reter o cliente por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso.

Exemplo claro que tive quando estagiei naquela academia no Bairro Lindóia, na Zona Norte de Porto Alegre, na primeira experiência de trabalho, como descrevi anteriormente. Periodicamente havia eventos que reuniam os alunos, dentro de sala era feito um planejamento de integração entre os alunos pelos professores, além de promoção que incentivavam os alunos a frequentarem aquele ambiente. Naquela primeira experiência eu já vivenciava o fato de que captar novos clientes assegurando-lhes valor superior ao concorrente era importante, mas mais do que isso, manter os clientes atuais era decisivo. Noções como satisfação, aderência, benefícios e excelência de atendimento passaram a ocupar lugar importante no dia-a-dia da gestão da Academia, tendo em vista a fidelização.

Buscando dados e análises sobre a fidelização de clientes, encontrei na obra de Pringle e Thompson (2000) a informação de que o aumento de 5% na fidelidade do cliente pode resultar em um aumento entre 50% e 75% no resultado financeiro da empresa. Dessa forma, para que esta fidelização ocorra, fica evidente a importância de se satisfazer os desejos do cliente para, conseqüentemente, constituir a aderência e beneficiar nosso próprio negócio.

Há, nesse sentido, uma ênfase na compreensão de que não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los. Isso porque, muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes, ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. É como sistematicamente adicionar água a uma panela que possui um pequeno furo, fazendo com que as empresas de hoje passem a dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes (KOTLER, 2000).

Rapidamente se aprende nessa literatura de marketing de relacionamentos que muitas empresas se preocupam apenas em captar novos alunos ao invés de retê-los, não se preocupando em construir um relacionamento. Conferem ênfase apenas nas pré-vendas e vendas ao invés de trabalharem o pós-venda. Contudo, na área de serviços, tem se notado a relevância de fidelizar o cliente como esforço ainda mais importante do que atraí-lo.

O gestor de Academias Bilton (2016), a respeito dessa problemática, explica que até poucos anos atrás havia a falácia de que aluno bom era o que pagava e não treinava, pois não desgastava os aparelhos e não demandava maior limpeza na academia. Contudo, o gestor notou que em casos de fase baixa da sazonalidade, este é o primeiro que cancela a matrícula e sequer volta a praticar atividade física, trazendo o ponto de que a motivação de permanência e retenção vindo da academia é de grande importância para o cultivo da prática pelos seus clientes (o pós-venda). O público está procurando cada vez mais qualidade no atendimento.

Portanto, na área das Academias essas noções também aparecem. Aguiar (2007), por exemplo, estudando a satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João Pessoa, na Paraíba, mostra que para as academias é mais vantajoso satisfazer um aluno e mantê-lo matriculado do que estar sempre preocupado em buscar alunos novos. Esta é uma afirmação que caminha justamente para o marketing de relacionamentos, na medida em que objetiva construir uma relação a longo prazo entre cliente e empresa.

Na mesma linha segue o estudo sobre fidelização de Ferreira (2012), mostrando a importância da retenção de clientes na área *fitness*. A autora cita dados do estudo de Reichheld (1996) que, por sua vez, exemplificou com números como a retenção é mais vantajosa para a academia ao invés da captação de alunos: novos clientes podem custar de 5 a 10 vezes mais do que manter os clientes atuais satisfeitos, pois segundo o autor, a rentabilidade dos clientes tende a aumentar ao

longo dos anos. Kotler (1996), pesquisador do campo do marketing, também afirma que um cliente fiel pode se tornar mais rentável com o passar do tempo. Cabe, nessa linha argumentativa, a necessidade urgente de planos estratégicos, como programas de fidelização dos alunos através de ações integradas, como promoções, gerando frequência e conseqüentemente repetição de compra.

Nessas ações integradas, um requisito central é o conhecimento do aluno-cliente. Isso porque se parte do pressuposto de que as pessoas possuem necessidades distintas. E, se o motivo pelo qual elas buscam o serviço é singular, também será diferente a relação com a empresa ofertante, o que leva a afirmação constante de que o primeiro passo para fidelizar é o conhecimento sobre o cliente. No estudo sobre as Academias Ferreira (2012), reforça isso, destacando que as técnicas de fidelização não devem ser aplicadas da mesma forma para dois clientes, pois eles possuem expectativas e apreciações distintas da empresa. O importante é o aluno sentir-se único e sair satisfeito.

Atrelado a isso, vários estudos da área de gestão de academias, associam fidelização como consequência da satisfação do cliente. Gerpott *et al.* (2001), por exemplo, afirmam que a satisfação dos clientes é um fator direto determinante na fidelidade/lealdade do mesmo, que por sua vez, é um determinante central na sua retenção. Do mesmo modo Nascimento (2016) relaciona a fidelização do cliente com seu grau de satisfação. No estudo feito por ele foram analisados fatores que impactam na fidelização dos clientes de uma academia específica de pequeno porte, sendo um deles o relacionamento entre a empresa e o cliente. Viu-se que a relação foi determinante na fidelização. Concluiu que esse laço forte de relacionamento é fundamental para a sobrevivência da empresa.

Na área mais ampliada do marketing de relacionamento, para além das Academias, a noção de satisfação é um aspecto de destaque. Uma de suas definições é marcada pelo resultado/desempenho do produto/serviço, como se observa na obra de Kotler (2000). Para esse autor, a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito; se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito; e se o desempenho for além das expectativas,

o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. Para o autor, o cliente deve ser sempre ouvido, pois a satisfação é a chave da retenção.

A satisfação gera resultados para além da retenção, algo bastante significativo para os negócios na área de Academias. Me refiro ao efeito conhecido como boca-a-boca como importante variável indicadora de fidelidade e satisfação de clientes. Quando eles estão satisfeitos com a empresa, tendem a comunicar de forma positiva. O estudo de Paz (2015), menciona que em torno de 80% dos alunos novos são indicados por alunos antigos, pois o consumidor acredita mais na palavra de um amigo que indica um serviço do que em uma propaganda ou um vendedor. O autor aponta esses dados e exemplifica melhor esta fala quando relata o caso de um entrevistado que referiu sua saída do estabelecimento não por uma insatisfação direta, mas pelo fato de vários amigos terem também saído do local por estarem insatisfeitos.

Não são poucos os autores que confirmam esse efeito: Cafferky (1999) afirma que a mutualidade existente na conversa entre amigos torna a comunicação relevante e confiável para aquele que está recebendo a informação, sendo assim, as pessoas que ficam desapontadas com um serviço profissional prestado são dez vezes mais propensas a comunicar sua insatisfação para outra pessoa do que aquelas que ficam satisfeitas com o serviço prestado. Para Caldeira (2006) um cliente satisfeito transmite sua experiência positiva para cinco pessoas, enquanto que um cliente insatisfeito com o serviço transmite seu desagrado a nove pessoas. Pereira (1996), nessa mesma linha, apresenta dados referentes ao fato de que uma pessoa satisfeita com o serviço transmite sua experiência contando a 8 pessoas, enquanto se insatisfeita com o serviço, transmite contando para 22 pessoas. Pertuzzatti (2014) atenta para a satisfação dos clientes, pois além de gerarem ganhos financeiros para a empresa, o cliente quando satisfeito, fará o marketing da empresa em seu meio social.

É possível notar, portanto, que a satisfação tem sido tomada, inclusive nos negócios da área de Academias, como um importante fator para predizer o comportamento de recompra de serviços e fidelização dos clientes, visto que a maioria dos estudos relaciona fidelização a este fator.

Contudo, para, além disso, outros estudos abordam sobre o papel do professor como fator determinante na fidelização do aluno no que se refere a sua permanência ou sua desistência das atividades. O estudo de Pereira (1996) verificou os motivos de perda de clientes em uma academia e observou que a insatisfação com a atitude do

peçoal teve maior percentual entre as razões. No mesmo sentido, o estudo de Bussolo (2012) entrevistou gestores de uma academia e referiu alguns critérios que mantinham os alunos adeptos ao local. O atendimento foi o critério mais importante para que a prestação de serviço seja de qualidade. Também a pesquisa de Nogueira (2000) mostrou que entre as razões citadas para a perda de clientes foram: o surgimento de uma nova academia e a mudança de professor. O autor destacou que aproximadamente 70% dos clientes saem das empresas por estarem insatisfeitos com atitude pessoal, devido à má qualidade dos serviços prestados pelas mesmas.

Paz (2005) alerta que a satisfação ou insatisfação do cliente de academia possui certas peculiaridades por ser a aquisição de um serviço e não de um bem, tornando o atendimento um fator comprometedor para a fidelização. Seu estudo foi realizado em um bairro nobre de Porto Alegre/RS com o intuito de compreender quais motivos geravam insatisfação nos clientes ativos e naquelas que já haviam abandonado o estabelecimento. O ponto de maior ênfase nos resultados foi o atendimento na empresa. Os entrevistados referiram o local como “frio e impessoal” ou “sem harmonia”. Quando questionados especificamente sobre a sala de musculação, a insatisfação mostrou-se maior em relação a atenção dada pelos professores e a motivação dos mesmos.

Silva e Silva (2017) reforçam a ideia de que o profissional de Educação Física tem papel importante na retenção dos clientes. Segundo os autores, sua atitude pessoal pode ser uma das principais causas de desistência de alunos na academia, ou seja, ele pode ser o principal influenciador da manutenção ou não dos alunos. Hoje em dia as pessoas buscam qualidades nos profissionais que vão além da técnica e do conhecimento. Assim, de modo normativo o estudo menciona que o professor deve ter boas relações interpessoais, ser carismático e atender as necessidades de cada cliente.

Segundo Saba (2006), uma referência de bastante destaque para a área de gestão de Academias no Brasil, só conteúdo não basta. A forma também é importante. O professor não deve ter apenas conhecimento, pois se ele for um chato ninguém irá participar de sua aula. Ele deve transmitir seus conhecimentos de uma forma agradável, colocando em prática suas habilidades em estabelecer boas relações interpessoais. Neste sentido, a atitude do profissional é fundamental para a avaliação de um atendimento de boa ou má qualidade da empresa.

Essa preocupação em entender o serviço numa perspectiva mais ampliada já está presente no campo da Administração há décadas. Um trabalho clássico nesse sentido, por exemplo, é o modelo de avaliação da qualidade dos serviços de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), baseado em cinco dimensões:

1. Dimensão da Tangibilidade, que enfoca nos equipamentos, nas instalações, no forte apelo visual, na boa aparência, nos materiais associados com o serviço.
2. Dimensão da Empatia, que é a capacidade de experimentar os sentimentos de outra pessoa como se fossem seus. Empresas empáticas sabem o que é ser um cliente da sua própria empresa.
3. Dimensão da Garantia, refere-se à cortesia dedicada aos seus clientes e à segurança das suas operações. A dimensão da garantia inclui a isenção de qualquer falha, risco ou problema.
4. Dimensão da Rapidez nas Respostas, que reflete o compromisso da empresa em fornecer serviços no tempo certo, estar sempre interessado em ajudar os clientes, prestar prontamente serviços aos clientes, querer ajudar, mesmo estando muito ocupado.
5. Dimensão da Confiabilidade que reflete a consistência e a fidedignidade do desempenho de uma empresa. É a capacidade de prestar um serviço de forma confiável, precisa e consistente.

Aproximando esses critérios de avaliação de serviços amplamente conhecidos, com a área dos serviços prestados nas Academias pelos profissionais que ali trabalham, fica bastante evidente a importância de uma relação positiva, o que exige o desenvolvimento de competências. Notei isso através de algumas leituras, colocando o profissional de Educação Física como um fator importante na fidelização e retenção destes clientes, visto que, no Brasil, em alguns casos, a evasão de alunos chega a ser de aproximadamente 70% dos praticantes em academias de musculação e ginástica (ALBUQUERQUE; ALVES, 2007).

Outra informação importante é trazida por Nascimento *et al.* (2007), quando menciona que a aderência do praticante de exercícios físicos com sua rotina de treinamento e inserção nos hábitos de vida, não ocorre logo no início da prática, pois este é um processo lento implica na construção do acolhimento. E esse acolhimento demanda o desenvolvimento competências para fidelização.

2.3 Entendendo as competências para a fidelização

As leituras de trabalhos como os que foram citados acima, juntamente com experiência como estagiária, professora e proprietária de Academias, me fizeram crer que o profissional de Educação Física ocupa um papel fundamental para o sucesso da empresa. Não por acaso, Saba e Pimenta (2008) reforçam a importância de se contratar bons profissionais que assumam o papel comercial. Eles acreditam que o profissional de Educação Física deve ampliar seus conhecimentos e oferecer mais serviços para que os clientes sintam mais segurança e eficiência destes, contribuindo para a taxa de retenção da academia. Para esses autores, todos os funcionários da empresa devem acreditar e vender o produto tornando-se parceiros daquela organização possibilitando que ela cresça.

De uma maneira mais enfática, preocupado com a atuação, Guiselini (2013) afirma que o ponto forte de decadência de uma Academia está quando o marketing atrai o cliente, o comercial efetua a venda, mas a parte técnica espanta. Posso, nessa afirmação, observar o destaque conferido na atitude profissional, que é preocupante na medida em que ela influencia na permanência ou desistência de um aluno/cliente da Academia. Ou seja, além da dimensão técnica do serviço, uma série de outros aspectos devem estar na pauta dos gestores das Academias quando se trata das competências dos profissionais para atender os alunos-clientes e fideliza-los.

Uma das principais linhas de compreensão das competências para o trabalho profissional, esta presente nas obras e nas pesquisas que tratam dos serviços nas Academias, é a chamada corrente americana. De acordo com Fleury e Fleury (2001), essa linha se fundamenta num entendimento de que as competências estão nos indivíduos, mas que suas referências estão dadas nas necessidades e demandas das tarefas e dos cargos que eles ocupam. Para esses autores, na perspectiva americana,

[...] o conceito de competência é pensado como conjunto de **conhecimentos, habilidades e atitudes** (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184, negrito meu)

Na literatura especializada da gestão de Academias essa perspectiva – frequentemente denominadas pela sigla CHA, como abreviação de Conhecimento, Habilidades e Atitudes – é mencionada, por exemplo, na obra Saba (2014). O autor se refere à competência como um conjunto de habilidades, comportamentos e aptidões que possibilita maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades. Ela que agrega valor às pessoas e ao negócio, acreditando que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

A competência, tal como explica Saba (2014), seguindo o modelo americano, é dividida em duas: competência técnica e comportamental. As técnicas são as obtidas através de treinamentos, de experiência profissional e principalmente através da educação. As competências comportamentais são as características de cada indivíduo obtidas através do meio social ao qual ele convive, mas que podem ser treináveis e aprimoradas através de treinamentos. Estas competências comportamentais são subdivididas em cinco itens que o autor chama de Macro Competências seguidas das suas especificidades nas Academias. São elas:

- Competências organizacionais (pontualidade, assiduidade, cumprimento de normas, cumprimento de métodos, interesse pelos processos da academia, participação em reuniões técnicas, gestão do tempo);
- Competências de comunicação (postura geral, interação com a equipe, interação com os alunos, comunicação verbal, comunicação não verbal, higiene bucal e pessoal, simpatia/carisma);
- Competências sociais (inteligência emocional, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, ética, cooperação, gestão de conflitos);
- Competências atitudinais (proatividade, aquisição e transferência de conhecimento, educação, gentileza/cordialidade, cultura de qualidade, versatilidade, liderança); e
- Competências para o resultado (negociação, comprometimento, disciplina, dedicação, desprendimento).

Saba (2014) orienta para que haja um ideal, um ponto de equilíbrio das competências técnicas com as comportamentais, pois, segundo ele, nada adianta o profissional ter excelência técnica, mas possuir atitudes negativas que influenciem na

sala de aula. Da mesma forma não basta ser um profissional extremamente dedicado, mas que no momento que sua técnica seja exigida ele não possua conhecimento ou habilidade para executar.

Além de Saba (2014), uma série de outros estudos mencionam – ainda não voltados especificamente para o estudo das competências – preocupações que dizem sobre a importância do conhecimento, das habilidades e da atitude (do CHA) para a fidelização dos alunos das Academias. No trabalho de Pereira (2005), a autora menciona empregados que apresentam atitudes negativas, perfeccionismo e mau humor, o que impedia o sucesso do negócio. Ela destaca que os empregados precisam ser positivos, tomar decisões rápidas, assumir riscos, ser honestos, bem-humorados, fazer coisas diferentes, escrever objetivos e metas, admitir quando não sabem, e ter sensibilidade. Estes, segundo ela, são fatores para levar a Academia ao sucesso.

Outro autor que desenvolve uma lista que atributos capazes de agregar na atuação profissional de Educação Física foi Bussolo (2012). Ele lista algumas competências: trabalhar intensamente, cuidar da aparência, ter atitudes positivas, confiança no trabalho, honestidade, foco nos clientes e ser uma pessoa entusiasmada com o trabalho. Segundo o autor, esses atributos levam uma Academia a ser diferente no mercado. Manter-se atualizado é imprescindível no mercado atual, pois a cada dia surge uma nova ideia, tecnologias que modificam o mercado em diferentes áreas, o que leva a entender que a graduação no ensino superior é apenas o início e o mínimo para se ter uma gestão consciente.

Esse tipo de raciocínio no que se refere às competências profissionais também se manifesta numa perspectiva estratégica orientada para a competição nos mercados. Isto é, mais do que referenciada nas tarefas, cargos, as competências passam a ser tomadas como referências estratégicas, tal como está presente na obra de Hamel e Prahalad (1995). Para estes autores, as empresas se destacam, se diferenciam, isto é, criam vantagens competitivas no mercado justamente pelas competências essenciais que agregam e desenvolvem (*core competence*). Eles consideram as competências essenciais como recursos que em relação aos concorrentes são difíceis de serem imitados, em relação aos clientes são recursos essenciais para que a empresa seja um diferencial e em relação ao processo de evolução da empresa são o fator fundamental para a exploração de diferentes mercados.

Significa dizer que as organizações não estão mais apenas competindo pelos produtos e serviços, mas também pelas competências, ou seja, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*. Utilizando essa linha de raciocínio, por exemplo, Ruas (2005), estudando níveis de competitividade de empresas da Região Sul do Brasil, chegou a seguinte classificação:

- **Competências organizacionais básicas:** empresas que desenvolvem uma estratégia de sobrevivência no mercado, focando naquelas competências que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização por médio prazo.
- **Competências organizacionais seletivas:** empresas que diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado.
- **Competências organizacionais essenciais (*core competence*):** diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado.

Mas além da linha americana – competências centradas nos indivíduos ou recursos, referenciadas nas tarefas, cargos e competição – algo que me parece estar já melhor estudado pelas pesquisas que se dedicam a compreender fidelização dos alunos das Academias, encontrei no trabalho de Fleury e Fleury (2001) o debate sobre a emergência de outra linha: a francesa. Ele tem relação com as mudanças do mundo do trabalho, não mais apenas referenciado em tarefas e em cargos, incorporando uma situações mutáveis e, cada vez, mais complexas. Fleury e Fleury (2001, p. 186) trazem a reflexão de outro autor para caracterizar essas mudanças:

Zarifian (1999) foca três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar **normal** do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações
- de trabalho.
- Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.

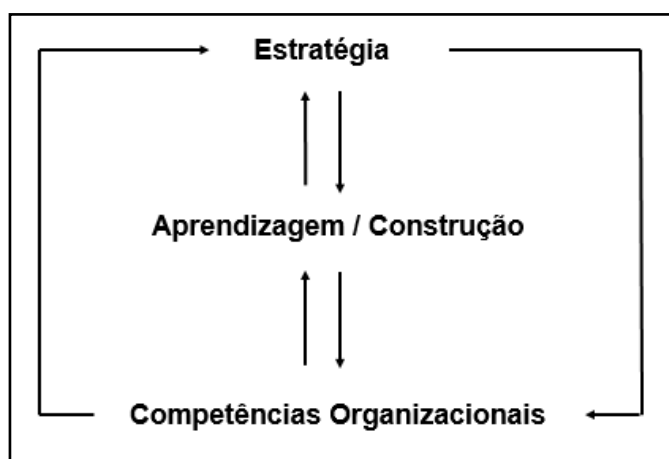
- Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

Fica claro o entendimento de que a competência não se limita a um estoque detido pelo indivíduo, nem mesmo que seja um estado final ou atributo específico a ser mapeado, listado e classificado. A situação é mais complexa que isso, envolvendo uma abordagem mais social e cultural.

A partir disso, nos trabalhos de Fleury e Fleury (2001, 2003), passo a notar o esforço dos autores em dizer sobre as competências a partir das noções de encruzilhada (de eixos de força, como por exemplo, a biografia, a formação escolar, a experiência profissional; que se cruzam nas situações de trabalho), de aprendizagens sociais para um agir responsável (adequado nas situações de trabalho), mobilização, integração de recursos que agregam valor (econômico, social, cultural). Fica saliente que as competências são sempre contextualizadas.

Mas isso não faz Fleury e Fleury (2003) abandonarem a perspectiva estratégica das competências. Eles assumem essa perspectiva, sustentando que a busca de excelência nas competências, isso por um processo sistemático de refinamento e reformulação das estratégias competitivas para, a partir de então, serem identificadas novas orientações para a construção de competências. Os autores mencionam o processo na forma de um ciclo sempre alimentado pela definição da estratégia competitiva, a aprendizagem/construção no/do trabalho e as competências organizacionais (ver figura 1).

Figura 1 – O ciclo de estratégias: competência.



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2003, p. 133)

Vale enfatizar que as competências são organizacionais. Uma vez isso reconhecido, os autores consideram que cada empresa desenvolve, em diferentes proporções, competências relacionadas a estratégia e aos próprios processos cotidianos de aprendizagem/construção do trabalho, inclusive na relação com os clientes.

* * * * *

Construindo esse capítulo percebi, tanto na minha trajetória de trabalho nas academias (estagiária, professora, proprietária), como no percurso de estudos acadêmicos (livros, artigos, teses, dissertações) que a sazonalidade é um problema real para a gestão, que os esforços de fidelização são uma necessidade constante (os trabalhos mencionados são bastante normativos nesse sentido) e que o desenvolvimento de competências para fidelização envolvem centralmente o professor na relação com os alunos-clientes.

No entanto, também me foi possível notar que se a pesquisa ficasse centrada no mapeamento de competências centradas no sujeito, na produção de listagens e de classificações, provavelmente não avançaria na produção do que já existe em relação a academia (vários trabalhos citados, de diferentes maneiras trazem esses resultados). A partir disso, emerge como possibilidade profícua de estudo a perspectiva que coloca as competências como organizacionais e relacionadas aos contextos socioculturais, nos quais estão inseridos os professores e os alunos.

É nessa direção que passo a desenvolver a pesquisa, migrando do enfoque sobre a gestão de competências dos professores, tendo as academias como um negócio, para uma linha de estudos que enfoca a construção social das competências, isso no contexto de uma 'academia de bairro' de porto alegre.

3 PARA A COMPREENSÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: A ACADEMIA COMO 'CULTURA' NO 'BAIRRO'

No capítulo anterior retratei minha inserção no universo do trabalho como estagiária numa Academia de médio porte, depois como proprietária de uma Academia de pequeno porte e, mais recentemente, como professora numa Academia de grande porte, esta última que me fez prestar mais atenção na questão das competências. Contudo, paralelamente aos treinamentos dessa experiência num grande empreendimento, em novembro de 2016, iniciei em uma Academia de pequeno/médio porte no bairro Jardim Botânico da cidade de Porto Alegre, esta também mencionada como 'Academia de bairro'.

O processo de entrada foi bem diferente. Tive apenas uma reunião com o proprietário do local, que era o mesmo que realizava as questões administrativas, financeiras, de manutenção e de atendimento. Após esta reunião, feita na recepção da Academia, fui contratada e imediatamente iniciei meu trabalho como professora, primeiramente no turno da manhã ao lado de outro professor formado que logo sairia de férias e, após um mês e meio, assumi meu turno de contratação, o da noite das 16h às 22h. À noite trabalhava comigo um professor formado e uma estagiária. Esse professor era o responsável técnico da academia e coordenava as estagiárias – da noite e da manhã.

Nessa 'Academia de Bairro' tive a oportunidade de experienciar os diferentes turnos desta academia e perceber que eles eram muito distintos um do outro. Nesse momento meus questionamentos e estranhamentos estavam cada vez mais presentes, pois se em um empreendimento eu aprendia a importância das competências para a fidelização do aluno-cliente, em outra deparava-me com a imensa distância de comportamento entre os diferentes turnos. Parecia que, em cada turno de trabalho (manhã, tarde e noite) uma nova Academia estava configurada no que diz respeito a relação com os alunos. Diante disso uma série de questões passou a tomar corpo e a orientar um processo de pesquisa: O que é uma 'Academia de Bairro' ou o que se diz quando se afirma que uma Academia é 'de Bairro'? Como, no interior desse tipo de organização, são construídas competências para se relacionar e fidelizar os alunos? Que processos sociais e culturais envolvem essas construções?

Uma boa parte desses questionamentos surge da observação de que, ‘no turno’ da manhã, o professor se mostrava atencioso na relação com seus alunos, facilitando seus exercícios e agindo de forma dita ‘mais social’. Já ‘no turno’ da noite as intervenções do professor eram mais voltadas para o desempenho, para a técnica, para a cobrança de rendimento e de resultados. Mas não se tratava de algo do professor, pois aqueles que estavam envolvidos no trabalho nos distintos ‘turnos’, aprendiam, incorporavam modos singulares de desenvolver relações com os alunos.

Observando e participando dos trabalhos durante alguns meses, pude notar que o professor do turno da manhã era querido por todos os alunos da academia, cujas avaliações pouco passavam pelo seu domínio técnico. Ele era carismático, amigo de todos, proativo aos seus alunos e estava sempre disposto e bem-humorado. Já o professor do turno da noite, embora demonstrasse dificuldades no que diz respeito a relação com os alunos, por vezes tensas em virtude de discussões, era reconhecido e prestigiado pela demonstração e mobilização de conhecimentos técnicos.

Eu mesma, em determinado período, para substituir colegas, passei a trabalhar em turnos diferentes e comecei a perceber o quanto a minha forma de trabalhar – na expectativa de atender os alunos e de fideliza-los – se transformava, algo que ocorria, mais ou menos, de acordo com os ‘turnos’ de funcionamento da ‘Academia de Bairro’. Estudando a questão das competências, observando e vivenciando essas situações acima passem a me questionar sobre: De que modo esses processos se constituem distintos nos diferentes turnos? Como as relações com os alunos nos diferentes turnos atuam na construção de competências para a fidelização?

Questões como essas, somadas às anteriores, passaram a ser ainda mais importantes – fazerem mais sentido – em maio de 2017, quando fui contratada para promover a gerência dessa ‘Academia de Bairro’. A partir disso decidi realizar a pesquisa estudando a construção de competências organizacionais numa ‘Academia de Bairro’, fazendo isso a partir de um olhar sobre a cultura. Ou seja, deixaria a perspectiva anterior (gerencial) para um debate final, nas considerações finais.

3.1 Entendendo sobre cultura e o estudo da cultura

Diante das muitas possibilidades de compreensão sobre o que é a cultura e das formas de estudá-la, optei pelas definições presentes na obra de Geertz (1989, 1997) e seu desdobramento em estudos sobre culturas organizacionais (JAIME JÚNIOR, 2002).

Ao afirmar que “[...] o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”, Geertz (1989, p. 15) assume a cultura como sendo essas teias. Sua análise demanda uma ciência interpretativa, à procura dos significados. A cultura tem sentido de contexto dentro do qual os acontecimentos, comportamentos, instituições, processos ou artefatos podem ser compreendidos em termos de significados, desde que isso seja feito com densidade para que se torne inteligível. O trabalho daquele que estuda a cultura é olhar para o significado através da teia de significados do/no qual ele é informado. Um pouco dessa noção pode ser percebida na seguinte descrição feita pelo autor na obra que trata da interpretação das culturas:

A discussão de Ryle sobre "descrição densa" aparece em dois recentes ensaios de sua autoria (ora reimpressos no segundo volume de seus *Collected Papers*) e dirigida ao tema genérico sobre o que, como ele diz, o "*Le Penseur*" está fazendo: "Pensando e Refletindo" e "O Pensar dos Pensamentos". Vamos considerar, diz ele, dois garotos piscando rapidamente o olho direito. Num deles, esse é um tique involuntário; no outro, é uma piscadela conspiratória a um amigo. Como movimentos, os dois são idênticos; observando os dois sozinhos, como se fosse uma câmara, numa observação "fenomenalista", ninguém poderia dizer qual delas seria um tique nervoso ou uma piscadela ou, na verdade, se ambas eram piscadelas ou tiques nervosos. No entanto, embora não retratável, a diferença entre um tique nervoso e uma piscadela é grande, como bem sabe aquele que teve a infelicidade de ver o primeiro tomado pela segunda. O piscador está se comunicando e, de fato, comunicando de uma forma precisa e especial: (1) deliberadamente, (2) a alguém em particular, (3) transmitindo uma mensagem particular, (4) de acordo com um código socialmente estabelecido e (5) sem o conhecimento dos demais companheiros. Conforme salienta Ryle, o piscador executou duas ações - contrair a pálpebra e piscar — enquanto o que tem um tique nervoso apenas executou uma - contraiu a pálpebra. Contrair as pálpebras de propósito, quando existe um código público no qual agir assim significa um sinal conspiratório, é piscar. É tudo que há a respeito: uma partícula de comportamento, um sinal de cultura e - *voilà!* - um gesto.

Todavia, isso é apenas o princípio. Suponhamos, continua ele, que haja um terceiro garoto que, "para divertir maliciosamente seus companheiros", imita o piscar do primeiro garoto de uma forma propositada, grosseira, óbvia, etc. Naturalmente, ele o faz da mesma maneira que o segundo garoto piscou e com o tique nervoso do primeiro: contraindo sua pálpebra direita. Ocorre, porém, que esse garoto não está piscando nem tem um tique nervoso, ele está imitando alguém que, na sua opinião, tenta piscar. Aqui também existe um código socialmente estabelecido (ele irá "piscar" laboriosamente,

superobviamente, talvez fazendo uma careta — os artifícios habituais do mímico), e o mesmo ocorre com a mensagem. Só que agora não se trata de uma conspiração, mas de ridicularizar. Se os outros pensarem que ele está realmente piscando, todo o seu propósito vai por água abaixo, embora com resultados um tanto diferentes do que se eles pensassem que ele tinha um tique nervoso. Pode ir-se mais além: em dúvida sobre sua capacidade de mímica, o imitador pode praticar em casa, diante de um espelho, e nesse caso ele não está com um tique nervoso, nem piscando ou imitando — ele está ensaiando. Entretanto, para a câmara, um behaviorista radical ou um crente em sentenças protocolares, o que ficaria registrado é que ele está contraindo rapidamente sua pálpebra direita, como os dois outros. As complexidades são possíveis, se não praticamente infundáveis, pelo menos do ponto de vista da lógica. O piscador original poderia, por exemplo, estar apenas fingindo, para levar outros a pensarem que havia uma conspiração, quando de fato nada havia, e nesse caso nossas descrições do que o imitador está imitando e o ensaiador ensaiando mudam completamente. O caso é que, entre o que Ryle chama de "descrição superficial" do que o ensaiador (imitador, piscador, aquele que tem o tique nervoso...) está fazendo ("contraindo rapidamente sua pálpebra direita") e a **"descrição densa" do que ele está fazendo ("praticando a farsa de um amigo imitando uma piscadela para levar um inocente a pensar que existe uma conspiração em andamento")** está o objeto da etnografia: **uma hierarquia estratificada de estruturas significantes em termos das quais os tiques nervosos, as piscadelas, as falsas piscadelas, as imitações, os ensaios das imitações são produzidos, percebidos e interpretados**, e sem as quais eles de fato não existiriam (nem mesmo as formas zero de tiques nervosos as quais, como categoria cultural, são tanto não-piscadelas como as piscadelas são não-tiques), não importa o que alguém fizesse ou não com sua própria pálpebra. (GEERTZ, 1989, p. 17, negrito meu)

Nesse caso das piscadelas mostro que o significado emerge do papel que ele desempenha no padrão de vida, sendo que o acesso a esses significados se dá pela interpretação (este é trabalho do etnógrafo) possível a partir da convivência com os interlocutores, não para tornar-se um deles, mas para ganhar acesso ao mundo conceitual no qual vivem. E, essa interpretação, na compreensão de Geertz (1989), não são a realidade, mas ficções sobre as teias de significados (cultura) que os interlocutores informam.

Um pouco mais sobre o trabalho do pesquisador que estuda a cultura está na obra *Saber Local* de Geertz (1997). Neste trabalho, a respeito do exercício antropológico de interpretação das culturas, entende que devemos insistir que os etnógrafos vejam o mundo do ponto de vista dos nativos. Mas ele aponta que há diferenças entre os olhares (dos etnógrafos e dos nativos). Para explicar essa diferença usa as noções de "experiência-próxima" (aquela que um informante usaria naturalmente, sem esforço nenhum, para definir aquilo que seus semelhantes veem, sentem, pensam, imaginam e que ele também entenderia facilmente) e de

“experiência-distante” (aquela que especialistas, como um etnógrafo, utiliza para levar a cabo seus objetivos científicos).

As pessoas usam conceitos de experiência-próxima espontaneamente, naturalmente, por assim dizer, coloquialmente; não reconhecem, ao não ser de forma passageira e ocasional, que o que disseram envolve 'conceitos'. Isto é exatamente o que a experiência-próxima significa – as ideias e as realidades que elas representam estão natural e indissolivelmente unidas. [...] A meu ver, o etnógrafo não percebe - principalmente não é capaz de perceber - aquilo que seus informantes percebem. O que ele [etnógrafo] percebe, e mesmo assim com bastante insegurança, é o "com que", ou "por meios de que", ou "através de que" (ou seja lá qual for a expressão) os outros percebem. (GEERTZ, 1997, p. 89)

Neste texto, Geertz (1997) traz com mais detalhes interpretações sobre como as pessoas que vivem nas sociedades javanesas, balinesas e marroquina se definem como pessoas. Suas experiências etnográficas (experiências-distantes), possibilitaram um exercício interpretativo sobre os conceitos de "eu" a partir de cada uma das teias de significados. Para isso, teve, segundo ele, que analisar sistemas que estão subjacentes às compreensões nativas, mas fazendo isso sempre com limites e inseguranças (distâncias).

Outra descrição densa trazida por Geertz (2008) com a finalidade de expressar sua compreensão a respeito da cultura e do modo de estudá-la, tratou da briga de galos balinesa. O autor conta sua incursão numa aldeia do Sudeste de Bali, procurando compreender os significados daquela prática para os balineses. Inicialmente ele e sua companheira eram espécies de sombras, até que, num determinado evento, se propuseram a correr da polícia juntamente com os nativos. O fato de correrem junto foi repleto de significados e dizia sobre a cultura, pois a partir daquele instante eles passaram a ser considerados e até mesmo caçados. E “ser caçado é ser aceito” (p. 187) naquele universo de significados, fazendo com que a fuga (uma experiência etnográfica) criasse possibilidade para compreender um aspecto da mentalidade camponesa.

Na área dos estudos de culturas organizacionais essa perspectiva também é utilizada. O trabalho de Jaime Júnior (2002) faz um breve resgate desses usos, apontando para a existência de uma perspectiva de que a cultura organizacional pode ser gerenciada (uma abordagem funcionalista) e outra compreensiva (a cultura como texto, que deve ser interpretada). Nessa segunda perspectiva, o autor descreve uma

investigação etnográfica realizada numa empresa binacional argentino-brasileira ("a firma"), que tinha seu negócio voltado para a fabricação, importação e comercialização de equipamentos para cozinhas industriais. "Na firma", as diferenças culturais foram objeto de estudo, uma vez que os grupos eram internamente heterogêneos (entre brasileiros e argentinos). O sucesso parecia inevitável. Muitas as condições para isso estavam presentes (experiência dos sócios, saúde financeira, qualidade na produção, competitividade e boa participação no mercado). Entretanto, o que ocorreram foram momentos de desespero e de conflitos, pelas dificuldades de compatibilizar perspectivas.

O trabalho mencionado por Jaime Júnior (2002) procurou compreender diferentes interpretações nativas sobre as noções de valor, trabalho, tempo, espaço, sindicato, trabalhador, governo, sociedade. Trago um exemplo da interpretação realizada a respeito da noção de tempo:

Não havia consenso sobre o tempo entre os dois grupos de empreendedores. Para os brasileiros, o cotidiano estava relacionado ao trabalho. Já para os argentinos, que vinham ao Brasil de passagem, o trabalho possuía sempre perspectiva de lazer, de um tempo diferente. Não que se divertissem, ou quisessem "fazer a festa". Ao contrário: durante sua estada no Brasil, eles "sofriam" até mais que os colegas brasileiros, uma vez que deixavam casa, família e vida cotidiana para se adaptarem em outro país, outra língua, outra cultura.

O problema não estava situado na "realidade", do que "realmente" se passava, mas na leitura que os atores construíam, em um clima de contradição jamais explicitado, de que os argentinos, apesar de seus esforços físicos e financeiros, estavam se divertindo, e os brasileiros trabalhando duro. Essa não era a verdade, para qualquer que fosse o observador. Todos trabalhavam duro, ao longo de uma jornada de dez a 12 horas. Entretanto, tratava-se de uma imagem que eles faziam de si mesmos. [...] (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 75)

Diferenças como essas minavam as relações de trabalho e sustentavam conflitos e distanciamentos simbólicos, o que se relacionava com o insucesso. E, segundo o autor, a abordagem interpretativa não se presta a uma possibilidade de gerenciamento da cultura organizacional, mas de compreensão. Isso porque os sujeitos sociais que compõem a organização têm filiações políticas, crenças, grupos de referências, preferências sexuais, diferentes trajetórias educacionais e profissionais, múltiplas localizações identitárias. Essas filiações e trajetórias não são deixadas em casa quando se passa pela porta da organização, cabendo ao

pesquisador compreender as teias de significados (como textos) construídas nos universos de trabalho.

Nessa linha de investigação que procurei seguir, buscando a etnografia como modo de pesquisa e produção de conhecimentos.

3.2 A escolha pela etnográfica e a entrada em campo

A mudança de enfoque (da gestão das competências dos profissionais para a compreensão de competências organizacionais) me levaram a escolha da etnografia. O trabalho seguirá na tradição dos estudos que se focam na interpretação das culturas (GEERTZ, 1989, 1997, 2008), tendo como referência o universo simbólico no qual as práticas sociais são gestadas e fazem sentido, em especial, na construção social das competências para a fidelização. Isso significa que, para compreender determinada prática social é preciso fazê-lo não com base em referências culturais externas ao contexto investigado, mas, ao contrário, procurar interpretar o sentido das práticas tendo como elemento de investigação os processos de construções das representações sociais coletivas que conferem sentido às ações dos sujeitos. Assim é possível dizer que o trabalho se aproxima da perspectiva antropológica colocada na obra de Geertz (2008) sobre a interpretação das culturas.

A partir desse entendimento, é importante destacar que o presente estudo foi orientado para a construção organizacional das competências profissionais para se lidar com o fenômeno da sazonalidade e, em vista disso, garantir relacionamentos mais duráveis com os alunos. Ou seja, nessa abordagem qualitativa, procurou-se não apenas mapear, descrever os agentes e as práticas que materializam as competências, mas fundamentalmente compreender o universo de significados que confere sentido às ações das pessoas, no processo de construção dessas competências para a fidelização. Assim a etnografia que procurei desenvolver teve o propósito de conhecer a cultura organizacional numa “Academia de Bairro”. Mais do que registrar os fatos, busquei analisar, interpretar e buscar os significados contidos nos atos, ritos, performances e não apenas descrevê-los.

Optei em me inserir em uma academia de bairro da zona leste de Porto Alegre. Essa escolha foi influenciada por diversos motivos, dentre eles por ser a academia que atuo como professora e gestora. Comecei a trabalhar nesta academia no final de

2016 e por volta de maio de 2017 fui promovida a gerente do local. O fato de fazer parte do quadro de funcionários e conviver diariamente em todos os turnos neste local, tive livre acesso para realizar minhas observações e me inserir como pesquisadora. Além disso, a convivência diária no ambiente da academia serviu para reanimar os questionamentos que iniciaram lá atrás quando eu ainda tinha minha própria academia, que na minha perspectiva, são muito semelhantes. Esta semelhança, descreve meu segundo motivo por ter escolhido esta academia para o estudo, pois se trata de uma academia de bairro com os mesmos contratempos diários àqueles vivenciados no meu próprio negócio.

Apesar de já fazer parte daquele ambiente, me inseri como pesquisadora tentando mudar meu olhar para as ações que aconteciam naquele ambiente de sala de aula. Segundo Geertz (1989) os etnógrafos não estudam *as aldeias* e, sim *nas aldeias*. Portanto, apesar de conhecer o ambiente e as competências dos profissionais que ali atuam, a presente pesquisa se deteve em entender os significados sobre as competências, como eles são construídos diariamente e quem são os envolvidos nessa construção. A literatura auxiliou-me a desenvolver um olhar etnográfico, mas o desafio foi difícil e a visão foi sendo modificada a cada diário de campo, por processos de estranhamentos. Me deparei com a difícil missão de tentar estranhar algo que até aquele momento me parecia familiar.

A entrada em campo aconteceu sem qualquer desconfiança por parte dos funcionários, professores e alunos, pois todos já me conheciam. Além disso, optei por realizar minhas observações dentro do meu turno de trabalho e durante minhas aulas personalizadas que eram realizadas no turno inverso. Após decisão do local junto com meu orientador, conversei com o proprietário da Academia explicando o objetivo dessa dissertação. Sem qualquer restrição, ele concordou e me autorizou a realizar as observações. Um modelo de documento utilizado para a solicitação está disponível no Apêndice 1.

3.3 A observação participante e os diários de campo

A partir desse momento comecei a realizar as observações e a escrita dos meus diários de campo. Como dito anteriormente, as observações eram feitas dentro do meu horário de trabalho e não seguiam uma regra de dias. Atuava como

professora-gestora de segunda à sexta das 14h às 22h, mas não limitei horário para registrar os momentos. Dediquei-me a observar também o turno da manhã durante minhas aulas de *personal*. Estas observações aconteciam nas primeiras horas da manhã, entre 6h30 e 9h. No início dos diários eu apenas anotava os acontecimentos mais relevantes do dia. Como elas aconteciam dentro do meu turno de trabalho, na maioria das vezes, eu registrava os principais pontos no meu celular, no bloco de notas, ou em forma de áudio para que futuramente na escrita, as informações não fossem esquecidas. Na sequência, em casa, os diários eram desenvolvidos de maneira mais detalhada.

Durante estes períodos eu procurava observar os professores em relação aos anseios dos alunos, as formas como eles interagem entre si, com o professor e com a funcionária que limpa a Academia, além de registrar alguns momentos de lazer entre Academia e alunos. Após as observações eu registrava as informações em forma de texto no computador no formato de diários de campo. Nem sempre no mesmo dia das observações, pois o meu turno de trabalho terminava tarde. Portanto, o registro era feito, na maioria das vezes, no dia seguinte. O bloco de notas do celular e o gravador do mesmo auxiliaram-me significativamente no momento da escrita dos diários. Durante seis meses foram registrados cerca de 50 diários de campo, entre o turno da manhã, tarde e noite, além da festa de final de ano e dos churrascos entre alunos e professores.

Este trabalho foi apreciado e aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP/UFRGS). O processo dessa avaliação recebeu o número 0349517.0.0000.5347 na Plataforma Brasil.

3.4 A interpretação da cultura em face das competências organizacionais

As experiências etnográficas de estudar o lugar de trabalho como professora-gestora, registradas nos diários de campo, possibilitaram um processo daquilo que Geertz (1989) denominou de descrição densa. A cultura organizacional na Academia estudada foi compreendida como um texto a ser interpretado a partir daquele universo de significados, tendo em vista o objetivo da pesquisa. Especifiquei com mais detalhe essa perspectiva de compreensão de cultura e de trabalho etnográfico no capítulo 3, mais especificamente na seção 3.1 (Entendendo sobre cultura e o estudo da cultura).

Com base nesses pressupostos é que desenvolvi dois capítulos na expectativa de trazer alguma densidade nas descrições etnográficas. No capítulo 4, a seguir, tomo a noção de 'Academia de Bairro' como um conceito antropológico para a compreensão desse tipo de empreendimento, buscando algumas categorias interpretativas. No capítulo 5, para tratar com mais especificidade da construção das competências organizacionais, tomo como base duas outras noções, o turno 'mais social' e o 'mais técnico', também buscando categorias interpretativas para a compreensão.

4 UMA 'ACADEMIA DE BAIRRO': TREINAMENTO, PROXIMIDADE E ACOLHIMENTO

Este capítulo tem o propósito de descrever uma 'Academia de Bairro' de Porto Alegre, procurando captar o que significa esse conceito a partir do universo simbólico estudado, do ponto de vista etnográfico. A pretensão é fazer com que os leitores compreendam – a partir de uma interpretação – o que os alunos, professores e gestores dizem quando afirmam que treinam ou trabalham numa 'Academia de Bairro'. Inicialmente faço uma apresentação do Bairro e, na sequência, passo apresentar 03 interpretações que, a partir da minha experiência em campo, fazem bastante sentido.

A academia fica no Bairro Jardim Botânico, na zona leste de Porto Alegre. Segundo informações encontradas no site da Prefeitura de Porto Alegre sobre o bairro,

Este bairro foi instituído em 1959 e sua origem se deu em razão do parque Jardim Botânico. O parque recebe cerca de 80 mil pessoas ao ano e segundo dados da pesquisa do Centro de Pesquisa Histórica, o bairro possui crescimento gradual. Nele se agregam a Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Faculdade de Educação Física da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), além de um dos mais completos núcleos hospitalares do Estado, o Hospital São Lucas. Em termos habitacionais, o bairro possui muitos condomínios, inclusive o famoso condomínio Felizardo Furtado, que abriga cerca de 5 mil pessoas. Além dos condomínios de edifícios, o bairro possui muitas casas e um comércio local considerável, amplo e diversificado que se estende desde pequenos estabelecimentos até grandes redes de supermercados.²

A academia localiza-se entre dois edifícios, em uma rua majoritariamente residencial. A rua é paralela à uma das ruas principais do bairro e perpendicular a uma das maiores avenidas da cidade, a Avenida Ipiranga. Na transversal há uma locadora de filmes bastante conhecida no bairro e a frente um pequeno centro comercial constituído de 4 lojas. O acesso à academia é fácil tanto a pé quanto de carro.

Não é difícil perceber, quando se passa pela frente, que naquele local se encontra um centro de atividade física. Visto de frente, há um letreiro grande em formato de *halter*² preto, com o nome da academia gravado dentro na cor prata. À noite, luzes de LED iluminam a fachada da academia dando mais visibilidade. Ainda visto da rua, de frente, percebe-se que o local é todo gradeado e com cercas elétricas,

² Instrumento de ferro utilizado em modalidades de ginástica ou levantamento de peso, constituído por duas esferas de ferro unidas por uma haste. Também conhecido como peso.

pois neste bairro os assaltos são frequentes. A porta da grade permanece aberta durante todo o período que a academia se encontra ativa, das 6h30 às 22h. Após esta porta de grade, as paredes que dão para a rua são todas feitas de vidro. Desta maneira permite que a parte interna seja vista de fora. As esteiras estão localizadas atrás desse vidro na intenção de serem visualizadas da rua, como se fosse uma vitrine, chamando atenção de quem passa pela rua, pois conseguirá visualizar os alunos realizando suas atividades físicas.

Um lugar de treinamentos

Portanto, a primeira compreensão sobre o que é uma 'Academia de Bairro' é a de que ela não deixa de ser um lugar de treinamentos físicos. Ou seja, quando se entra na Academia, é impossível deixar de notar e de sentir que se trata de espaço repleto de racionalidades e de equipamentos voltados ao treinamento.

Digo isso pois, ao entramos na academia, podemos observar a parede que limita a recepção da próxima peça. Ela é composta por prateleiras onde ficam os suplementos. Estes, quando utilizados pelos alunos, simbolizam uma evolução no treino. Sua utilização é sempre aliada ao incremento na intensidade dos treinos e o aluno que utiliza suplementação é entendido como um aluno mais avançado em relação aos treinos.

Após esta sala de entrada, preenchida pelas esteiras, pela recepção e mais dois aparelhos de membros inferiores subimos um degrau e entramos na sala onde ficam a maioria dos equipamentos. Dois centrais que são os equipamentos maiores conhecidos como *crossover*³. Aparelhos estes, bem disputados na academia, principalmente pelos homens pois sua funcionalidade principal é trabalhar exercícios de peito. Eles ficam voltados para o espelho para que os alunos possam visualizar a execução do exercício. Existem os aparelhos de perna, conhecido como *Leg Press*, Extensores, Flexores e aparelhos de Remada e Puxada, estes dois últimos voltados para membros superiores.

Nesta sala, no canto direito de quem entra, podemos observar um bebedouro no canto e logo acima um mural com informações importantes para os alunos. O mural

³ Aparelho de musculação em formato de goleira de futebol onde existe uma roldana móvel em cada uma das torres verticais e paralelas possibilitando uma variação de exercícios com cabos.

fica logo acima do bebedouro propositalmente. Ele se encontra neste local justamente por ser de fácil visualização dos alunos, quando estes vão se hidratar. Nele são disponibilizados a grade de horários de aulas, os serviços que a academia oferece, como massagem, *reiki*, avaliação nutricional e física e a lista de aniversariantes. Pude perceber que a lista de aniversariantes do mês é a informação mais importante desse mural. Após os alunos saírem da esteira, eles se deslocam até o bebedouro e conferem quem são os aniversariantes. Todo o final de mês esta lista é atualizada. Quando atrasa a divulgação, logo o professor responsável já é cobrado, tal como relatei no Diário de Campo.

Hoje o dono da academia veio me cobrar a lista de aniversariantes do mês de maio. Como estive em repouso um período por causa da gestação, esta lista atrasou e a outra professora da noite acabou não fazendo. Ele disse que os alunos da manhã estão cobrando. Este mês um aluno da manhã faz aniversário e estão combinando de comemorar na academia com um churrasco. (DC 03/05/18)

A lista faz toda a diferença, principalmente ao pessoal que treina no turno da manhã, pois desenvolveram a tradição de comemorar os aniversariantes com festa. Ela representa a expectativa do aniversariante em receber as felicitações no seu aniversário ou até mesmo presentes, e também, reconhecimento de que ele faz parte do corpo da academia. E para os não aniversariantes significa a oportunidade de uma relação interpessoal mais próxima com os colegas.

Hoje é aniversário do Elói. Ele trouxe muitos tipos de bombons para dividir com a turma e com os funcionários. Trouxe uma bandeja e colocou seu cartão de aniversário junto. Tinha bombons de várias marcas. Eram muitos. Sobre o cartão, temos o costume de entregar um cartão de aniversário para todos os alunos que frequentam a academia. Mandamos confeccionar um modelo que parabeniza e atrás cada professor escreve algo pessoal para o aluno. A maioria deles adora e espera muito pelo seu cartão.

Brinquei que íamos cantar parabéns para ele e ele ficou todo sem jeito dizendo não, não. E eu disse: ué, tu gosta de comemorar, mas não gosta que te deem parabéns. Ele disse que fica feliz por estar mais um ano vivo. Ele está fazendo 71 anos. É um idoso bem ativo. (DC 16/05/2018)

A fala do aluno evidencia a importância e a satisfação que ele tem de comemorar na academia. Isso representa um envolvimento social muito importante já que não sabemos como é o seu dia fora da academia, se ele vai ter visita de familiares

e amigos ou não. O que importa é saber que na academia seu aniversário é notado e comemorado.

Após a sala dos equipamentos descrita acima, há uma sala mais ampla, onde encontramos quatro bancos de supino com suporte para a barra ao lado esquerdo de quem está entrando no ambiente. Nessa sala o piso já é todo emborrachado e preto, pois são onde se encontram os pesos livres – nome que damos aos halteres, barras e anilhas. Do lado direito da sala, temos uma gaiola de frente para a parede dos espelhos e mais dois bancos de “Scott” e dois bancos livres. Nessa mesma parede dos espelhos, temos uma torre de halteres coloridos, o que facilita muito a orientação dos alunos quanto ao peso de cada par de halteres. Quando os alunos são orientados, as designações dos pesos são feitas pelas cores, por exemplo: “pega o pesinho verde, aquele de dois quilos”. Também temos uma corda naval e diversos *steps* espalhados pelos cantos da sala.

Ao final dessa sala, temos duas opções: a sala de alongamentos que fica na abertura à esquerda e que logo após dá para os fundos da casa ou um degrau à direita que leva à uma ‘salinha’ menor de pesos maiores e alguns aparelhos de peitoral. Através dessa ‘salinha’ temos acesso ao banheiro masculino e a escada para o segundo andar.

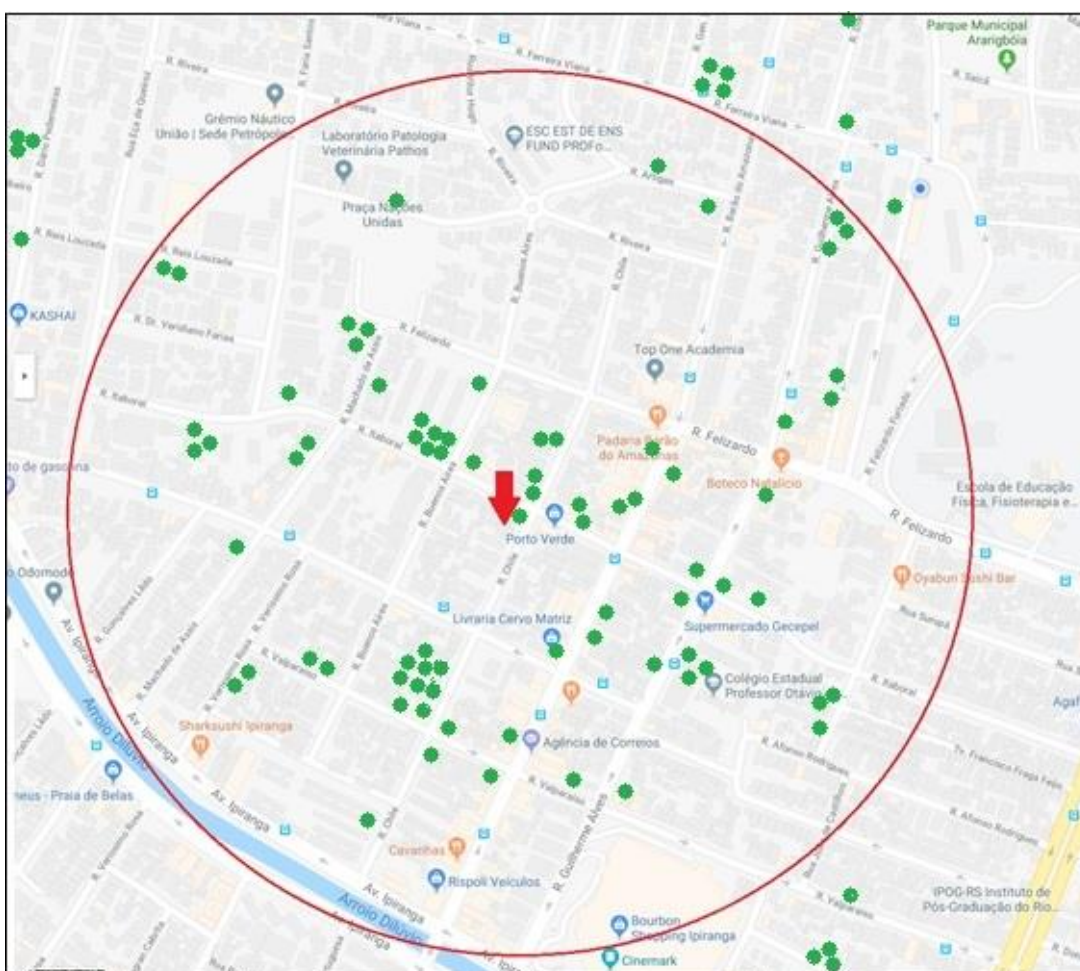
Quando visualizamos o espaço por completo, nos atentando para a disposição dos equipamentos e para os diferentes ambientes da academia é como se significassem uma evolução de treino ou de nível. Ou seja, a medida que adentramos no local vamos avançando o nível de treino conforme se vai indo para o fundo da academia – não que isso seja uma regra –, mas através das observações foi possível entender que aquele ambiente inicial de entrada, o das esteiras, é uma área mais social, onde os alunos enquanto realizam suas atividades aeróbicas, conversam e se ambientam com o local. É o momento de encontro e socialização dos alunos. A segunda sala onde fica os equipamentos é o local onde o exercício físico de força inicia, mas isso não significa que não tenha interação entre os alunos. Mais ao fundo, na ‘salinha’ das anilhas, geralmente quem frequenta é um público que treina mais pesado e puxa mais peso. Na sala dos alongamentos e abdominais percebe-se que é uma área de ‘volta a calma’, onde o som não é tão alto. Lá cria-se um momento mais introspectivo, de relaxamento e alongamento.

Um lugar de proximidades

Trouxe até aqui que a Academia está organizada por uma racionalidade que adquire sentido a partir das lógicas de treinamento. Mas, além disso, outra categoria interpretativa que foi ficando muito evidente para a compreensão da 'Academia de Bairro' tem relação com a noção de proximidade. A Academia é um lugar próximo e, mais do que isso, um lugar que aproxima. E isso tem bastante valor nas relações ali que se estabelecem.

Para melhor explicar este dado, mapeei a localização de 100 residências de alunos dentre 366 alunos ativos que foram escolhidos aleatoriamente no sistema de cadastro. Esse mapeamento está ilustrado na figura 2.

Figura 2 – Local de residência de 100 alunos ativos



Fonte: elaborado pela autora.

Os alunos que frequentam esta Academia de Bairro moram nas proximidades do local e há poucas exceções dos que se deslocam até os treinos através de algum transporte. Isso facilita as relações interpessoais, pois pelo simples fato de morarem no mesmo bairro, e muitas vezes serem vizinhos, acabam criando vínculos de assuntos em comum do bairro. Isso favorece a sociabilidade dos alunos porque os acontecimentos nas redondezas, como abertura de uma nova loja ou assalto que ocorreu nas proximidades ou ainda coisas desse tipo, facilitam o entrosamento de pessoas que já se conhecem e abrem oportunidades para a inclusão de novas pessoas no grupo.

Após a seleção desses alunos tracei um raio de 500m para tentar entender qual o deslocamento desses alunos até a academia. Dos 100 alunos mapeados, 09 moram mais afastados da Academia, mas ainda em bairros próximos; 15 moram nas beiradas desse raio de 500m, ainda assim com muita proximidade e 76 alunos moram dentro de um raio de 500m da academia. Portanto pode-se afirmar que mais de 70% dos alunos que frequentam esta Academia de Bairro moram muito próximo.

Contudo, para além da compreensão sobre uma Academia de Bairro ter proximidade das residências dos alunos que ali treinam, ela também é um espaço onde há muita proximidade interna. Pude perceber ao longo das minhas observações pontos da academia que representam essa proximidade.

Destaco inicialmente a mesa dos professores, que fica localizada entre as salas de aparelhos e os pesos livres. Essa mesa não é apenas o local onde apoiamos as fichas de treino ou o material de escritório. Os alunos costumam deixar seus pertences pessoais como celulares, carteira e óculos, demonstrando uma relação de confiança, não só com o professor, mas com todos que ali treinam. Além disso, essa mesa é o ponto inicial de contato entre professores e alunos, pois quando o aluno chega na academia, ele quase que obrigatoriamente passa pelo professor, deposita seus pertences na mesa ou nos cabides, pendura sua chave no suporte da parede e cumprimenta o professor. Esse é um gesto carregado de significados que me remetem à noção de proximidade como dimensão de confiança e comprometimento.

O gesto facilita muito o primeiro contato entre professor e aluno e automaticamente um vínculo de treino já é criado, pois o professor pega a ficha e posteriormente o guia para o início do treino nas esteiras. Outra interpretação importante sobre essa mesa, é que além de ela ser o ponto de primeiro contato, é nela

que ficam os aparatos do chimarrão, característica social marcante nesta Academia. Esta mesa e este ritual do chimarrão são repletos de significados. Dentro daquele contexto, o chimarrão representa o momento de relações de intimidades entre aluno e professor, pois é quando o aluno senta e puxa qualquer assunto para interagir com o professor. Fala-se de futebol, política, assuntos da mídia, algum relato de problema pessoal, alguma fofoca, entre tantos outros assuntos. Algumas vezes o assunto toma tal proporção que se estende ao longo de todo o treino. Alguns alunos sentam na cadeira que tem junto à mesa para descansar entre uma série e outra e de forma equivocada dizem que vão tomar uma cuia para se hidratarem. O chimarrão não pode faltar na academia. Bem cedo pela manhã quando o professor chega para abrir, ele já prepara o primeiro chimarrão que fica pronto pelas 6h30. Os alunos nem se importam de ficar sozinhos em sala se o motivo foi fazer ou refazer o chimarrão. Inclusive se ele não aparece, logo aparecem as cobranças.

A prática do chimarrão é famosa na academia, principalmente no turno da manhã. O professor responsável pelos alunos da manhã, chega na academia às 6h20, pois ela abre às 6h30 e já vai direto esquentar a água para o chimarrão para que ele esteja pronto às 6h30 quando os alunos chegam para o treino. Alguns alunos chegam às 6h20 junto com o professor, pois sabem que ele chega cedo e aproveitam para iniciar o treino. Todos já sabem que ele irá se ausentar alguns minutos na cozinha para preparar o chimarrão, mas isso nunca é questionado pois o chimarrão é um fator importante. Aos sábados quando a academia abre às 9h, a prática é a mesma por mim ou pelo professor que esta responsável. (DC 17/11/17)

Outro ponto daquilo que interpreto como dimensão simbólica de proximidade na Academia são as salas de aulas coletivas. Temos boa aderência do pessoal nas aulas oferecidas, mas se tratando de fidelização de alunos, a turma que se reúne nas aulas de *power local*⁴ e alongamento são as mais fiéis. As alunas possuem um grupo no *whatsapp*⁵ para organizarem eventos na academia, como os aniversários, além de organizarem encontros do grupo das “Luluzinhas”, como se automearam. Porém não é só de meninas que este grupo é formado. Quando um aluno não comparece na Academia, logo já informa aos demais sobre possível ausência. Este fato fica claro na ação da aluna Rô, que dá explicação sobre sua falta para todos os alunos que entram na academia, mostrando proximidade e comprometimento com os demais colegas.

⁴ Modalidade da ginástica coletiva que trabalha exercícios localizados com diversos materiais como caneleiras, halteres, bola suíça, etc.

⁵ Aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones

A Rosane, conhecida como Rô, já foi professora da ginástica coletiva da academia. Ela trabalhou muitos anos na ESEF como técnica administrativa, mas dava aulas de ginástica aqui na Life Center. Ano passada decidiu sair e só aproveitar sua aposentaria. Bom, ela faz parte do grupo de meninas que frequentam as aulas coletivas do professor de *power* local e alongamento. Ela está naquele grupo que se reúne para eventos e tem um grupo no *whatsapp*. Hoje percebi que ela comentou com uma aluna que não faria aula do Fernando, pois tinha pouco tempo e só faria esteira. O engraçado e curioso foi que ela foi avisando cada aluno que entrava na academia e questionava se ela iria para a aula. Então percebi por aqueles minutos que eu estava ali nos aparelhos próximos, como a minha aluna, que ela era cobrada das aulas e dava uma justificativa para seus colegas de aula o porquê de não ir às aulas. (DC 30/01/18)

Um lugar de aconchego

Uma terceira questão, que possivelmente é um desdobramento da segunda, se refere ao fato de que a ‘Academia de Bairro’ pode ser encarada como uma espécie de extensão da própria casa, um universo de pertencimento, de acolhimento. Minha experiência de convivência com os alunos me levou a compreender que há, ali, uma busca de aconchego, de sociabilidades, muitas vezes marcada pela informalidade e até mesmo intimidade nas relações.

Segundo relato de alguns alunos, quando questionados sobre o motivo que os leva a treinar numa ‘Academia de Bairro’, é que desta forma eles sentem-se em um ambiente acolhedor que faz com que sintam-se em casa. Esta fala está presente no relato da aluna Edith, em uma entrevista de retorno à academia quando questionada sobre os motivos que a fizeram voltar para os treinos:

[...] eis que quando pergunto para Edith sobre o que a fez retornar para a academia, ela me responde em claro e bom tom. “Eu preciso da academia. Ela é meu meio social, é onde eu me sinto mais perto da minha família, porque aqui me lembra minha casa que estava sempre cheia” (DC 13/03/18)

A partir deste relato noto a complexidade de relacionamentos envolvidos neste simples ato de matricular-se na Academia novamente. No próximo capítulo trarei novas ações dessa aluna e de outros que corroboram com o fato de que a maioria dos alunos que se matricula em uma Academia de Bairro não busca apenas condições físicas, e sim, suporte mental e relações sociais.

Outro fator importante que faz acreditar que uma Academia de Bairro é uma extensão da casa, são as integrações que a academia faz a partir das festas e principalmente churrascos que ocorrem seguidamente nos fundos da academia. A sala dos alongamentos dá para um pátio nos fundos da casa, local de grande socialização da academia. Logo que saímos para a rua, podemos visualizar a churrasqueira, responsável pelos encontros entre os alunos e os professores da academia. Existe um pátio grande nos fundos com mais quatro peças construídas. A medida que vamos entrando no pátio, do lado esquerdo encontramos a cozinha, local que fazemos as refeições, os chimarrões, o cafezinho e onde toda as comidas e bebidas das festas são armazenadas e algumas vezes elaboradas. Na cozinha temos uma geladeira velha daquelas que ninguém mais quer, mas que também não joga fora e acaba levando para lá, um fogão mais velho ainda, mas grande e de seis bocas, que permite que façamos bastante coisa nele, um armário cheio de potes e utensílios que muitos deles foram deixados pelos alunos quando nos trazem lanches. Uma pia que mais parece um tanque, mas que muitas vezes foi utilizada como armazenamento de cervejas para os churrascos e festas e uma mesinha que usamos para lanchar ao longo do dia. Muitas coisas que temos na nossa cozinha foram doadas por alunos. Recentemente ganhamos um fogão usado de uma aluna, pois estávamos precisando do forno. Ao lado da cozinha, temos um banheiro simples utilizado pelos funcionários no cotidiano, mas aberto aos alunos nos eventos.

Além do aconchego, da informalidade e da socialização que são explícitos num ambiente de 'Academia de Bairro', também pode-se afirmar que, por haver laços de intimidade e grande proximidade entre alunos e professores/gestores, ali, também é um local que se pode reclamar. Tem-se intimidade para criticar, opinar e intervir nas ações que ali se realizam. A catraca que dá acesso a academia, fica logo na entrada ao lado das esteiras e é necessário que os alunos aproximem a mão ao leitor de impressões digitais para que a catraca libere seu acesso. Contudo esta catraca possui uma pequena folga que permite que alguns alunos adentrem sem necessitar da senha. Por motivos diversos, ela bloqueia alguns alunos, ou por erro na digital ou por erro de senha, mas o principal é por falta de pagamento. Muitos passam pelo lado alertando quem está na recepção de que precisa ser feito o pagamento e outros disfarçam como se não soubessem o que houve.

Percebi enquanto dava aula que pelo menos três alunos passaram a catraca sem colocar sua digital. Este fato ocorre muito pela manhã, pois o professor geralmente fica sozinho. Não vi ninguém reclamar dizendo ser um problema do leitor. Temos muitos alunos inadimplentes ou que acertam suas mensalidades com bastante atraso. Infelizmente não temos um funcionário pela manhã que possa ter este controle. (DC 04/04/2018)

Esta característica é muito semelhante ao que vivenciei quando fui proprietária de Academia de Bairro – a inadimplência de pagamentos das mensalidades. Por se criar certo grau de intimidade e pertencimento, fazendo com que os alunos se sintam ‘de casa’, a Academia corre aquilo que avaliamos rapidamente, a partir da noção administrativa, como um risco. Além disso, o controle de pagamentos é feito pelo proprietário da Academia, denotando, de um lado uma ausência de racionalidades administrativas, mas, de outro um fortalecimento daquilo que estou chamando de aconchego baseado em valores de confiança e comprometimento.

* * * * *

Portanto quando dizemos se tratar de uma Academia de Bairro, significa dizer que é um local de treinamento com características marcantes que permitem interpretar que naquele local há um espaço para se treinar. Contudo, também é um local de proximidades, com criação de laços íntimos entre os alunos e os professores. Laços que vão se criando no dia-a-dia da Academia. Também posso afirmar que estar ou trabalhar em uma Academia de Bairro não significa somente treinar próximo aonde se mora, mas ter e viver este espaço como complemento da própria casa, portanto, um lugar de aconchego.

Essas 03 categorias interpretativas (treinamento, proximidade e aconchego) inicialmente descritas aqui neste capítulo, serão retomadas nas descrições e interpretações constantes no próximo, que se volta para a questão das competências organizacionais e dos esforços estratégicos de fidelização, com mais especificidade.

5 CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM UNIVERSOS ‘MAIS SOCIAIS’ E ‘MAIS TÉCNICOS’

Ao longo das minhas observações, percebi que havia uma diferença de cultura organizacional entre os turnos de atividades da academia. Portanto, neste capítulo trago os principais apontamentos que fizeram entender que as relações sociais de cada turno da ‘Academia de Bairro’ são marcantes na construção das competências organizacionais para a fidelização.

Reafirmo, assim, a compreensão de que as competências para fidelização não se limitam a estoques de habilidades localizadas nos professores, mas do entrecruzamento de diferentes questões, de processos de aprendizagem, de mobilizações e de interações de recursos distintos, tal como notei nos trabalhos de Fleury e Fleury (2001, 2003). Tais entrecruzamentos ocorrem de maneira singulares quando considerados os turnos de funcionamento na Academia investigada.

5.1 O turno ‘mais social’

Nesta seção resgato as categorias interpretativas apresentadas no capítulo anterior (‘treinamento’, ‘proximidade’ e ‘aconchego’) relacionando-as a novas categorias interpretativas que emergiram das minhas descrições e experiências etnográficas no chamado turno da manhã da ‘Academia de Bairro’. Isso foi desenvolvido com o propósito de compreender como as competências manifestadas pelos professores que atuam nesse turno são construídas para a fidelização dos alunos, tendo em vista cinco categorias interpretativas (o ‘mais social’, a abordagem de trabalho, o chimarrão’, os eventos e a música ambiente).

Primeiramente, a partir da experiência da pesquisa etnográfica, trarei o levantamento de um perfil dos alunos que treinam neste turno. Em seguida, apresentarei as cinco categorias que fizeram sentido para que eu pudesse entender como se dá a construção organizacional das competências nesse turno. Noutras palavras, ao longo desta seção procuro sustentar compreensões sobre aspectos que consolidam construções sociais que sustentam as dimensões de ‘proximidade’ e de ‘aconchego’.

O 'mais social' no turno da manhã

Logo nas primeiras observações desse turno, notei que era um grupo com perfil 'mais social'. Não significa que não houvesse comprometimento com os treinos, muito pelo contrário, eles eram assíduos à Academia, mas o motivo que os conduzia aos treinos estava mais ligado aos momentos de integração e socialização do que aos treinamentos em si. Como vimos no capítulo anterior sobre as categorias que me fizeram entender 'Academia de Bairro': treinamento, proximidade e aconchego; aqui, as duas últimas estão mais evidentes neste turno e, por essa razão, optei em chama-lo de turno 'mais social'. Essa opção não é despropositada, pois ao utiliza-la no universo da Academia estudada, as pessoas rapidamente saberão do que se trata.

Também treinam nesse turno da manhã, alunos mais jovens, mas com um perfil diferenciado dos alunos que treinam à noite. São alunos menos preocupados com o desempenho físico nos treinamentos, também estudantes e trabalhadores do turno inverso. Há também aqueles alunos que não têm a opção de treinar em outro horário e de certa forma acabam se adaptando àquele turno. É o caso do aluno Rodrigo, que tem perfil de aluno noturno, com resultados voltados ao desempenho, como mostrarei mais à frente quando trato do turno da noite.

Rodrigo é um aluno que treina pela manhã, mas o perfil de treino é da noite. Ele busca hipertrofia e até está fazendo acompanhamento com um endócrino para ganho de massa magra. Ele trabalha próximo à Academia e não consegue vir a noite. Prefere o movimento da manhã que é mais calmo, mas foge um pouco da proposta de perfil da manhã. (DC 05/12/2017)

Ainda há um grupo de pessoas que treinam bem cedo quando a academia abre, às 6h30 da manhã. Em geral, são pessoas que optaram em treinar antes do trabalho e por este motivo tem seu treino cronometrado para ser feito em no máximo 30-45 minutos. Então apesar da interação com o professor, estes alunos estão mais focados em chegar, treinar e ir embora, sem muita conversa.

Estes alunos da manhã já têm na sua rotina a atividade física da manhã e geralmente tem um tempo cronometrado para realizar e ir para casa tomar banho e trabalhar. Então quando abro a porta, eles já vão entrando, ligando as luzes os ventiladores e já ligam a esteira. Este público de cedinho da manhã não vem muito para papo e até parece o pessoal da noite que chega, faz o que tem que fazer e vai embora porque ainda tem um dia cheio de trabalho pela frente. Geralmente estes treinos duram em torno de 40/45

minutos. Já o pessoal que vem no resto da manhã que começa a chegar às 7h30/8h30 da manhã, esse sim fica na academia por umas 2h30 para mais. (DC 07/12/2017)

Com essas referências acima, quero dizer que o turno 'mais social' não é excludente, pois se trata de um arranjo que abre possibilidades para distintos perfis de pessoas e de interesses. Contudo, é preciso enfatizar que, nesse turno 'mais social', predominam alunos da terceira idade, aposentados ou donas de casa. Estes, costumam treinar sem muita pressa, chegam descansados, conversam bastante entre si, comentam situações relacionadas ao bairro, algo que assistiram na televisão ou até mesmo questões familiares. A maior preocupação desse público, ao que me parece, é chegar em casa para resolver tarefas domésticas.

Em geral, é um público que se preocupa menos com os resultados físicos do treinamento. A maioria desse grupo busca um espaço onde haja interação com as outras pessoas, onde o professor tenha um cuidado e uma preocupação com seu bem-estar, não 'só físico', mas emocional também. Dessa forma, percebi, ao longo desses meses de observações, que o professor que atua nesse turno, de certa forma, acabou se aproximando do 'estilo' de treinamento dos interesses dos alunos, consolidando um modelo de professor que valoriza mais as relações interpessoais e o bem-estar das pessoas ao invés de somente os resultados do treinamento.

A partir disso, uma grande admiração dos alunos vai se construindo em relação a ele (o professor do turno da manhã). Afirmo isso porque esta relação de 'proximidade' entre os alunos e o professor é muito significativa dentro daquele ambiente, pois quando ele se ausenta ou quando tira férias, o professor que o substitui é sempre muito cobrado e comparado a ele e a sua ausência é sempre muito notada. Tenho relato de dois momentos que precisei ficar no lugar deste professor enquanto ele 'tirou férias'. Apesar de não ser a primeira vez naquele ambiente matinal e de já ter criado certa relação com aqueles alunos, a ausência dele sempre causa impacto.

Hoje é o primeiro dia de férias do professor. Neste mês de dezembro seguirei trabalhando apenas no turno da manhã. Todo ano o professor tira férias este mês para encontrar a família do interior. Hoje e possivelmente ao longo dos dias, vou precisar respirar fundo e responder "onde está o professor?". Isso acontece sempre que ele precisa se ausentar (o que são raras as vezes). Até os alunos se acostumarem a ficar este mês sem o professor deles, já terá terminado as férias.

Outro momento característico desta relação de proximidade dos alunos com o professor, foi um dia que precisei trocar meu turno com ele e uma aluna desavisada chegou acreditando que treinaria com aquele professor. Ficou claro sua decepção naquele momento.

O intrigante é que grande parte dos alunos que chegava na academia me perguntava: “ué, cadê o professor?”. Preocupados que algo tivesse acontecido com ele ou com seu filho, eu apenas explicava que só havíamos trocado o turno, pois eu precisava sair mais cedo. Uma aluna chegou e perguntou onde o professor estava e eu disse que hoje ele vinha à tarde e ela me disse: “Por que ele não me avisou?”, - num tom de cobrança - Como se ele precisasse dar satisfação sempre que se ausentasse. Delicadamente eu respondi que eu não sabia porque ele não havia avisado. Depois disso ela me entregou um bombom dizendo que havia trazido para ele.

Esses dois excertos exemplifico algo que pude vivenciar bastante no turno ‘mais social’: a questão das proximidades internas que se criam entre alunos e professor é tão forte que uma ausência gera um desconforto ou uma preocupação de tal forma que influencia diretamente no treino do aluno. Registrei casos em que o aluno retornou para a casa, pois o professor não estava.

Do ponto de vista do que significa essa situação para a gestão da Academia – quando pensada a partir das competências organizacionais para fidelização – há duas conotações contrárias: uma positiva, visto que ‘o professor do turno da manhã’ é uma pessoa chave para a conjunção do grupo que frequenta a academia no seu turno, agregando pelo contexto de interação e não pela academia (infraestrutura) em si; o significado negativo é o de que depender de fidelização de alunos através de um professor pode ser um equívoco, pois se ele sair da Academia (seja para atuar de forma autônomo ou abrir seu próprio negócio) poderá ‘levar muitos alunos’, tamanho o arranjo de solidariedade que é criado. Interessa aqui valorizar que as competências não estão ‘no professor’, mas no coletivo que se mobiliza com ele ou no entorno dele (o grupo ‘mais social’).

Mas o que se entrecruza do trabalho do professor do turno ‘mais social’, que resulta numa competência organizacional capaz de desenvolver fidelizações? Uma das questões, sem dúvida, é o que eu menciono como a ‘abordagem do trabalho’ menos focada no ‘treinamento’ propriamente dito e mais nas dimensões da ‘proximidade’ e do ‘aconchego’.

Abordagens de trabalho dos professores

A abordagem do professor desse turno 'mais social' tem singularidades. Ele chama os alunos pelos seus nomes e, alguns deles, por apelidos; trata todos igualmente. Por exemplo, pouco diferencia no tratamento dado a uma senhora de idade e para um homem de 25 anos. Com o tempo foi cativando seus alunos e assim reciprocamente (foi cativado por eles). Desde que passei a observar aquele universo na perspectiva de estranhamento etnográfico, como professora-gestora, essa forma de agir do 'professor do turno da manhã' com os alunos chamou a minha atenção. Quase sempre com um abraço e um incentivo antes de iniciar os treinos. Logo nos primeiros dias de observação e da elaboração dos diários de campo registrei um pouco dessa 'abordagem'.

O professor conversa com todos os alunos que entram na Academia. Ele sempre os recepciona bem. As meninas com um abraço apertado e um beijo no rosto e os meninos é aquele aperto de mão e umas três batidinhas nas costas. Depois os alunos vão para a esteira, e ele sempre diz a mesma frase: "fica à vontade lá *tá* querido?" (Quando é um menino) e para as meninas: "fica bem à vontade *tá* linda?". Essa simples frase dá a sensação que a pessoa está em casa e acredito que os alunos se sentem assim ali. O professor tem o costume de chamar todos assim: "meu querido", "linda", "meu amor". Ele não diferencia as pessoas de idade com as mais novas. (DC 30/11/2017)

E, durante os treinos, ao longo das observações, notei o mesmo tratamento, sempre muito atencioso, preocupado em mostrar a 'proximidade', assim como sustentando o 'aconchego'. A 'excelência do atendimento' nesse turno 'mais social' passa mais por esses valores do que propriamente pelas dimensões racionais e técnicas dos treinamentos e seus resultados na performance corporal, representação esta retratada no seguinte registro de campo.

Durante o treino com a minha aluna, noto que a todo o momento o professor é solicitado para auxiliar alguém, seja para entrar num aparelho ou para sair, seja para ajustar uma carga. O professor não senta, ele passa o tempo todo dizendo quais exercícios os alunos devem executar, enquanto toma um chimarrão ou cumprimenta alguém. (DC 17/11/2017)

Para esse grupo que treina pela manhã não importa muito se o treino que está realizando é mais pesado ou mais complexo que o do colega ao lado. Fica bastante evidente que estar na Academia para fazer e conviver com amigos, para conversar ou

participar de eventos, para tomar um chimarrão ou contar uma piada é algo importante. Não por acaso, nesse turno, os tempos de treinamento são prolongados. Como já mencionado, muitos alunos não têm compromissos de trabalho formal e acabam permanecendo na Academia em torno de 2 horas, chegando a ter alunos que permanecem por aproximadamente 4 horas. Fica explícito que estar ali faz parte da rotina do dia daqueles alunos.

Os alunos chegam, cumprimentam todos os da esteira, depois vão se dirigindo ao professor cumprimentando os que já estão executando o treino, sentam na cadeira do professor, tomam um chimarrão, contam um pouco da vida, comentam uma notícia do jornal da noite anterior, guardam seus pertences na parede lateral à mesa do professor e só após isso iniciam a esteira. (DC 05/12/2018)

O período de esteira (ou outros exercícios de estímulo aeróbico como bicicleta e elíptico) dos alunos da manhã também é bastante demorado e chega a levar em torno de 1 hora. Não há nas fichas de treino dos alunos do turno da manhã a especificação do tempo que eles devem permanecer lá. É como se a esteira não fizesse parte do treino e fosse apenas o momento que eles têm para interagirem entre si, para assistirem televisão e comentarem alguma notícia. Digo isso tendo em vista os comentários que são feitos após a esteira, como 'vamos lá professor, vamos começar?' ou quando questionados pelo professor sobre o início do treino eles dizem 'só vou fazer uma esteirinha primeiro', demonstrando que aquele momento não faz parte da ficha proposta de treino.

Com relação aos treinamentos, estes são considerados são mais simples do ponto de vista dos equipamentos e da complexidade de movimentos. Por ser um público mais velho, alguns equipamentos de treino nem chegam a ser utilizados. É o exemplo do cinturão de agachamento ou os '*straps*', também conhecidos por talas de punho. São fitas que simulam laços e ficam presas ao punho enquanto suas extremidades se enrolam na barra para aumentar a força nas puxadas, visto que, quando a carga é elevada, talvez a força de preensão manual não consiga suportá-la fazendo necessário o uso deste artefato para musculação de nível mais avançado. Esses apetrechos são utilizados em treinos mais avançados e em situações nas quais há um maior investimento na dimensão técnica. Pela manhã os equipamentos mais utilizados são a bola suíça para os agachamentos, *overball* e *theraband*, que são

equipamentos do treinamento funcional, mas também muito utilizados na fisioterapia. Estes representam treinos mais 'leves' e são associados a treinos de reabilitação ou de iniciação à prática.

Por ser um ambiente claramente 'mais informal' e 'mais leve' do ponto de vista dos registros e dos investimentos de especialização e de racionalidade técnica que orientam e que importam nas relações com os alunos, como procurei descrever acima, há implicações no modo como os próprios professores se alimentam. No turno 'mais social' que estou descrevendo, por exemplo, lanchar entre os alunos em alguns momentos é um gesto comum, não havendo muita formalidade com os intervalos. Nesse turno, esta prática é mais comum pois o professor fica, em muitos momentos, sozinho. Além disso, os alunos não demonstram incômodos ou estranhamentos se encontram professores lanchando entre eles. Tal ausência de desconforto se reforça ainda mais quando os próprios alunos trazem lanches para os professores, criando um clima de proximidade, como retrata o excerto de diário de campo abaixo.

Fiquei observando quando uma aluna de aproximadamente 45 anos chega na academia cumprimentando alguns colegas de treino, com uma sacolinha, e entrega para o professor. Na sacolinha existe um pote com umas fatias de bolo feitas por ela. Essa é uma prática bem comum de algumas alunas do turno da manhã, geralmente senhoras. Elas levam lanches para o professor. Bolos, bombons, bolachinhas. Nada 'saudável' ou '*fitness*', como costumamos dizer na academia. Estranho porque que as pessoas estão ali, na maior parte, com algum objetivo estético. Às vezes elas dizem que é por saúde, mas sempre existe um objetivo estético por trás dos discursos de saúde. Enfim, elas levam 'gordices' (outro termo que utilizamos para comidas com alto grau de carboidratos) para o professor comer, tomam um chimarrão, contam uma história ou uma piada e vão para esteira. (DC 17/11/2017)

Certa vez questionei uma aluna sobre a alimentação do professor da manhã não ser muito saudável. A resposta dela foi clara: "O importante é que ele é querido e deve se alimentar bem". Se o professor treina ou está acima do peso, não representa muita importância naquele turno. Naquele contexto, percebi que ele não precisa, necessariamente, desempenhar o papel de exemplo de corpo e estilo de vida; ele precisa 'atender bem' no sentido de fazer com que os alunos se sintam em casa. Nesse sentido, o lugar do professor naquele contexto se distancia da representação de ser exemplo para os alunos como culturalmente se apresenta em relação ao profissional de educação física que atua com musculação.

Uma das experiências que me fez destacar a alimentação do professor como algo carregado de significados foi a minha mudança alimentar quando passei a trabalhar nesse turno 'mais social'. Mostro isso no seguinte registro do diário de campo.

Este período que estou substituindo o professor da manhã tem comprometido minha alimentação. Todos os dias recebo lanche dos alunos – prática bem comum desse turno. Hoje recebi um sanduiche de uma aluna e um bolo inteiro de chocolate enorme de outra aluna. Vou comê-lo durante toda a semana. Não passa um dia sem que alguém traga algo. Sempre algo caseiro, feito por eles mesmo. (DC 07/12/2018)

Há dias em que o professor nem almoça, pois até isso os alunos trazem (refeição completa, com bebida e sobremesa). Há uma lógica simbólica de retribuição dos alunos, significando que naquela 'Academia de Bairro', no turno 'mais social', não apenas os professores cuidam dos alunos, mas também o contrário. Chego a essa consideração ao notar que há preocupações com o bem-estar do professor também. Os alunos preocupam-se com o professor como se ele fosse da família e muitos relatam que ali é uma extensão de sua casa. A alimentação é um dos aspectos que me fez prestar atenção nisso, mas não se limita a ela.

Quando algo pessoal acontece com o professor, ou com alguém da sua família, os alunos são muitos solidários. Houve, por exemplo, uma semana que 'o professor do turno da manhã' perdeu dois parentes queridos. Ele precisou se ausentar da Academia para acompanhar os cerimoniais e, como de costume, muitos alunos questionaram sua ausência. Após seu retorno o pessoal foi muito solidário e vários tentaram consolar o professor.

Hoje a aluna Edith mandou uma sopa caseira que ela fez para o professor da manhã. Me entregou e pediu para dar a ele com as seguintes palavras: 'Entrega para o professor esta sopinha, eu que fiz, é bem levezinha. Diz para ele esquentar e tomar a noite que ela vai confortar ele. 'Tadinho', tem passado por tanta coisa. Essa sopinha vai animar ele'. (DC 24/05/2018)

Essa ação da Edith diz bastante sobre a noção de proximidade e de aconchego que estou me referindo desde o capítulo anterior. E, a respeito disso, vou aprofundar um pouco mais trazendo os entrecruzamentos proporcionados pelo chimarrão.

O chimarrão e suas marcas

No turno 'mais social' da Academia, tomar chimarrão é algo marcante. Todos os professores 'devem' saber fazer um 'bom chimarrão', pois certamente serão cobrados pelos alunos. Numa das situações que percebi essa 'obrigação', aqui interpretada como algo que faz sentido, ocorreu quando um professor contratado para trabalhar no turno da tarde e da noite demonstrou não saber preparar. Quando foi escalado para trabalhar no sábado, foi 'cobrado', pois nesse dia encontrava os alunos do turno 'mais social'. Os alunos mais habituados chegavam a fazer piadas com o dono da Academia e comigo (gestora) sobre o fato de termos selecionado um professor que não sabia fazer chimarrão.

O professor novo que iniciou a pouco mais de um mês não sabe preparar o famoso chimarrão, mas já vem sendo 'cobrado' pelos alunos, principalmente pelos do turno da manhã que encontram com ele no sábado ou quando treinam dentro do seu horário de trabalho.

O chimarrão é feito, muitas vezes, ao longo do dia. A 'primeira saída' ocorria logo cedo, quando a Academia era aberta para que aqueles que iriam compor o grupo que chega pelas 7h/7h30m. Como eu mencionei anteriormente, os alunos que chegam bem cedo não costumam demorar muito nos treinos e dificilmente param para conversar e tomar chimarrão. Eventualmente, ao final do treino, eles 'tomam uma cuia' antes de seguirem para suas casas. Eles também não se importam quando o professor se ausenta para buscar o chimarrão ou a água que esquentou. Já o grupo de alunos das 7h/7h30, aqueles que chegam mais descansados, colocam o chimarrão como a primeira coisa a ser feita. Então o professor 'monta' logo cedo para que quando os alunos chegarem, já esteja pronto. No trecho do diário abaixo resgato um pouco dessa rotina do chimarrão.

Hoje cheguei cedo para dar aula de *personal* na academia. Aproveitei para cumprimentar os alunos que estão treinando e tomar um chimarrão. A prática do chimarrão é famosa na Academia, principalmente no turno da manhã. O professor responsável pelos alunos da manhã, chega na academia às 6h20, pois ela abre às 6h30 e já vai direto esquentar a água para o chimarrão para que ele esteja pronto às 6h30 quando os alunos chegam para o treino. Às vezes os alunos chegam às 6h20 junto com o professor, pois sabem que ele chega cedo e aproveitam para iniciar o treino. Todos já sabem que o professor irá se ausentar alguns minutos na cozinha para preparar o chimarrão, mas isso nunca é questionado pois o chimarrão é um fator

importante. Aos sábados quando a academia abre às 9h, a prática é a mesma por mim ou pelo professor responsável na escala de sábado. (DC 17/11/2017)

Aquele chimarrão da manhã, que os alunos tomam com/entre os seus colegas de treino e/ou com o professor em meio ao bate-papo, se refere, sem dúvida, a mais um importante mobilizado das dimensões de 'proximidade' e de 'aconchego'. Essa prática, conforme contou-me o proprietário, começou desde que a Academia abriu. Como eram apenas dois professores, a jornada de trabalho era extensa. Assim, o ambiente de trabalho passou a ser uma extensão da casa dos funcionários. Por esse fato, existe uma cozinha equipada com geladeira, micro-ondas e outras facilidades.

A mesa dos professores é o local onde 'a roda de chimarrão' acontece. Ali fica a 'cuia' e a térmica de água quente, junto com as fichas de treino, o que, certas vezes, acaba manchando os registros com erva. Os alunos não se importam. Muitos têm suas fichas manchadas por algum chimarrão que já tenha caído. Notei até brincadeiras na hora de pegar as fichas deles.

Enquanto eu buscava a ficha do aluno no fichário, ele sorriu e no tom de brincadeira disse: 'a minha ficha é aquela suja de chimarrão, ela está toda verde. Isso vai facilitar na hora de procurar (risos)' (DC 26/02/2018)

As fichas ficam expostas e na mesa enquanto vamos orientando os alunos nos treinos. O aluno Maurício hoje falou brincando para eu trocar a ficha dele. Disse que já está toda verde. Depois brincou dizendo que não precisa porque assim ele encontra ela mais fácil no meio de todas aquelas fichas sobre a mesa. (DC 06/03/2018)

Essas brincadeiras são carregadas de significados. Certamente as marcas do chimarrão não se resumem às fichas, pois os vínculos que se estabelecem em face 'do chimarrão' também marcam as relações entre os alunos e entre os alunos e os professores. O chimarrão é, claramente, um ponto importante no desenvolvimento de 'proximidade' e de 'aconchego'.

Os eventos

Assim como o chimarrão, não há como deixar de mencionar os eventos. Nas festas ou eventos da Academia a forma como os alunos lidam também deixa claro o modo singular de relacionamento que é constituído no turno da manhã. Durante a

realização das observações e o registro dos diários de campo, me detive em relatar alguns detalhes na festa de final de ano.

As festas sempre são realizadas na própria Academia. Os aparelhos são afastados para criar mais espaços de permanência e de circulação, a sala recebe uma decoração. Os alunos circulam por todos os espaços, mas a concentração maior fica na sala dos 'aparelhos livres', onde há uma menor presença de 'equipamentos' de grande porte, isto é, um lugar menos marcado pelas 'máquinas' de treinamento e mais pelas pessoas que ali circulam e desenvolvem seus treinos. No decorrer da festa que mencionei, nessa sala, grande parte dos participantes ficavam próximos, havendo bastante interação entre os alunos de todos os turnos. No registro abaixo trago um pequeno exemplo dessa situação.

A festa encerrou pelas 3h30 da madrugada ainda com alguns alunos presentes. Pegamos um violão de uma aluna minha e fizemos uma rodinha de voz e violão. Foi divertido. Vários alunos de todos os turnos cantando juntos, enturmados no clima da festa. Essa festa foi um momento bacana de integração da Academia e marcante também. (DC 25/11/2017)

Embora as festas envolvam alunos que treinam em diferentes turnos, percebi que os comportamentos entre os turnos são diferentes. Na última festa de final de ano que tivemos, foi feita a locação de uma 'ilha de bebidas' com duas pessoas fazendo *drinks* diversos. Foram servidos galeto e doces. O 'pessoal da manhã' sempre traz mais alguma coisa para comer nos eventos, mesmo que no ingresso já esteja tudo incluído. É uma prática comum deles, parecendo uma certa 'obrigação' naquela linha de reciprocidade que me referi anteriormente. A diferença já inicia neste ponto.

Além disso, os familiares dos professores e dos alunos também sempre são convidados a participar das integrações da Academia, pois é um momento de descontração. 'O pessoal da manhã' espera ansiosamente para interagir com os filhos dos professores e este momento acaba se tornando uma parte importante da festa para eles (de aproximação). As festas significam aprofundamento da integração, mas agora com os familiares dos funcionários ou entre os familiares deles mesmo. É o momento de conhecer o filho, o marido ou a esposa, como explicito no trecho de diário de campo abaixo.

[...] talvez esse seja um dos momentos que estes alunos mais gostem da Academia, pois eles demonstram a satisfação de conviver com os nossos filhos. Eles interagem e fazem brincadeiras com eles sobre os treinos, querem pegar no colo, aproveitam para interagir com os familiares dos professores. (DC 25/11/2017)

A festa de final de ano também representa o momento de despedida temporária dos treinos e o início das férias, ou seja, de afrouxamento, por um período delimitado, da relação de 'proximidade' e de 'aconchego'. É uma espécie de ritual social para afirmar esse afrouxamento temporário. Como, na sua maioria, são aposentados, eles vão para a praia no final de dezembro e retornam somente em março.

Os alunos em sala já comentam sobre a festa. Estão achando boa a data que escolhemos, pois, dezembro tem muitos eventos de final de ano e eles já não frequentam tanto a Academia como ao longo do ano. Este momento de festa da Academia é quase que um encerramento do ano para eles, já que 'tiram' suas férias nesse recesso de natal ou de ano novo. Alguns chegam a 'tirar' dois meses e meio e retornam só em março. Muitos do turno da manhã, já que são aposentados e possuem casa na praia. (DC 17/11/2018)

Mas não são apenas nas festas de final de ano que este grupo 'mais social' participa. Quando tivemos a festa junina na Academia, houve mobilização de diversos alunos desse turno ajudando na decoração, com materiais temáticos e com os 'comes & bebes'. Grande parte se mobilizou para ajudar e o resultado disso foi uma quantidade enorme de comida (já descrevi, vale ressaltar, o quanto a alimentação é um aspecto importante). Os alunos da manhã, na sua maioria estavam caracterizados com trajes típicos dos festejos juninos e a presença desse grupo foi maior. Foi realizado um 'casamento na roça' organizado por eles e entre eles. Para organizar festa esse grupo está sempre pronto. Como eles possuem um grupo de conversas no celular (*WhatsApp*), frequentemente se mobilizam para os eventos e para os aniversários dos demais colegas, na realização de eventos para além da Academia, tal como registrei no diário de campo.

Hoje não foi diferente, tem uma turminha que permanece junta há algum tempo. Estes são fieis o ano todo as aulas de localizada do professor das aulas coletivas. Eles vão na Academia todos os dias. Segundas, quartas e sextas seguem na musculação e, nas terças e quintas, vão para o andar de cima fazer aula de localizada e alongamento. Este grupo é tão unido que quando se encontram é sempre motivo de bagunça e conversa na Academia. Hoje fiquei sabendo que eles possuem um grupo no *WhatsApp*. É um grupo separado do que temos da Academia com eles. Nesse grupo privado, só de

alunos, marcam coisas e mantém uma relação de amizade mesmo. Estão marcando de fazer sua festa de final de ano na casa da praia em Capão de uma das alunas. Vão se reunir todos numa segunda na praia para fazerem amigo secreto e socializarem. (DC 07/12/2018)

Desse tipo de formação de grupos, fica a compreensão de que a Academia é mais um ‘ponto de encontro’, o que não quer dizer, vale dizer, a ausência de realização de treinos. A mobilização dos alunos em razão dos eventos consolida essa perspectiva de entendimento. Mas, a respeito disso, também vale pontuar a importância da música que.

A música ambiente

Minha última interpretação em relação as características que marcam esse turno ‘mais social’ nessa ‘Academia de Bairro’ são em relação ao som e ao estilo musical. O professor que trabalha pela manhã toca em uma banda de amigos e o estilo que o caracteriza é o rock. Porém, um estilo de rock mais calmo. As batidas são mais suaves e o volume é mais ameno, o que combina muito com o público que está treinando nesse período.

Até a música é diferente. No turno da manhã escutamos um som mais calmo, mesmo que toque rock. Se a música é pesada, o pessoal reclama porque o som está deixando eles malucos logo pela manhã.

Até mesmo quando toca rock, pela manhã é um *Red Hot Chillipepers* (mais suave). (DC 05/12/2017)

Certa vez estava tocando um ‘som instrumental’ pela manhã e ninguém havia notado o tipo de música que tocava naquele momento. Como os alunos que estão treinando nesse turno conversam bastante, em alguns momentos é difícil perceber a música que está tocando. Além disso, o volume do som não é muito elevado. Retraturei essa situação num diário, da seguinte maneira.

[...] estava no aparelho de extensão com a aluna quando percebo que está tocando um som instrumental. Como pela manhã não fica alguém fixo na recepção, não temos quem fique escolhendo e alternando as músicas, portanto o professor coloca um *playlist* no *Youtube* e ele segue tocando durante a manhã. Percebi na hora que não havia som cantado e olhei na volta, mas poucos alunos perceberam o estilo de música que estava tocando. Pedi licença para minha aluna e fui colocar uma música ‘mais animada’.

Foi exatamente a partir dessa situação que percebi que o tipo de música ambiente não faz muita diferença para aquele público do turno 'mais social'. Eles sabem que algo está tocando no fundo, mas a conversa do colega ao lado sobre o assalto da semana passada ou sobre o debate de candidatos da noite anterior é o som que eles percebem e assim interagem juntos.

Hoje fui atender as 7h e as 8h da manhã na academia e fiquei observando os alunos. A esteira começa a lotar e começa uma barulheira quando o pessoal se reúne. Eles chegam mais cedo para fazer esteira antes da 'aula coletiva'. Começa vários assuntos paralelos e todos se cumprimentando. Muita interação entre os alunos durante toda a manhã. O som parece ser o que menos importa naquele ambiente. Se sabe que algo está tocando, mas ninguém dá muita importância. (DC 06/03/2018)

O fato de a música ambiente ser uma espécie de pano de fundo (menos importante) é uma informação relevante porque isso reforça a interpretação de que as interações (professor-aluno; aluno-aluno), no turno 'mais social', exigem 'proximidade'. A música não pode atrapalhar isso, o que lhe faz estar localizada como pano de fundo.

* * * * *

Ao longo desta seção estive afirmando que o turno da manhã é 'mais social', principalmente porque ele se organiza fortemente a partir das noções de 'proximidade' e de 'aconchego', enfatizando que isso não quer dizer um afastamento da dimensão do 'treinamento'. E, para sustentar tal interpretação me coube um esforço para descrever como isso ocorre, como se dá essa construção e, depois disso, como ela está relacionada com as competências organizacionais para a fidelização.

Para tanto, passei pela descrição e interpretação do que significava: um turno 'mais social' (menor preocupação com os resultados do treinamento corporal, não é excludente, buscam interações com outras pessoas, forte vínculo com o professor, maior tempo de permanência); uma abordagem de trabalho nessa linha (mais leveza, menos complexa, mais informalidade, reciprocidade, retribuição, solidariedade nas preocupações entre alunos e professores); o chimarrão e os eventos (se aproximar antes dos treinos, um ponto de encontro no interior, oportunidades para aprofundar a relação de intimidade, de distanciamento das 'máquinas', ritual de afrouxamento

temporário); e a música ambiente (importante, porém, como pano de fundo, sem atrapalhar as conversas, a proximidade).

A partir disso, pude compreender que as competências organizacionais para buscar uma relação mais fidelizada, nesse turno 'mais social', entrecruzam esses aspectos mencionados acima, o que ocorre ora com o protagonismo dos professores, ora dos próprios alunos.

5.1 O turno 'mais técnico'

Tratarei nesta seção do turno da noite e farei isso com base nas mesmas categorias interpretativas da seção anterior, a que abordou o turno 'mais social' (abordagem de trabalho, eventos, música ambiente), dialogando com aquilo que foi descrito no capítulo sobre a 'Academia de Bairro' (treinamento, proximidade e aconchego). Faço isso não com a intenção de compará-los no que diz respeito a entendimentos de certo ou errado, mas de descrever a existência de diferenças entre os turnos da Academia e que essas distinções fazem sentido dentro daquele contexto, para aqueles funcionários e alunos.

As categorias interpretativas utilizadas para delinear 'Academias de Bairro' nesse turno são marcadas pelo 'treinamento' e, por esse motivo, optei por chamar de turno 'mais técnico', que compreende o período entre 18h e 22h. Inicialmente, para desenvolver um exercício comparativo, meu propósito era utilizar as mesmas categorias da seção anterior, mas ao longo do processo interpretativo percebi que isso não seria possível, pois outras passaram a fazer mais sentido. Por exemplo, a questão dos equipamentos, acessórios e métodos de treinamento que, no turno 'mais social' pouco foi valorizado, aqui teve grande ênfase. Mas isso não inviabilizou a comparação, pelo contrário, ajudou a compreender as diferenças na construção das competências organizacionais e como isso envolve, no turno 'mais técnico', mobiliza outros aspectos e valores.

O 'mais técnico' no turno da noite

Os alunos da noite são, na maioria, trabalhadores entre 20 e 50 anos e estudantes universitários entre 18 e 24 anos. O perfil desse público é o que se reconhece como 'mais técnico' porque está claramente mais focado em treinamento

corporal e os interesses de conquistas de performances e de resultados pelas pessoas. Diferente do turno descrito anteriormente (orientado para 'o social'), este tem uma orientação bastante voltada para 'projetos individuais'. No interior da Academia, entre os professores, costumamos dizer coloquialmente que é um público que gosta de 'puxar ferro', ou seja, em geral estão na Academia com objetivos mais estéticos e em busca de resultados. Não quer dizer que os resultados 'individuais' deixem de ter um sentido social, mas que as relações sociais estabelecidas no 'treinamento' ocorrem diante de um projeto de mudanças buscadas pelas pessoas, para si.

Essa noção de 'projeto de treinamento' ou, em muitos casos, de 'projeto de corpo' ganha sentido em vista de metas que estão presentes no engajamento até mesmo daqueles alunos que ultrapassam a faixa dos 50 anos (na maioria ainda ativos no trabalho) e que dizem estar em busca por saúde e bem-estar. No excerto de diário de campo, mostro uma manifestação nesse sentido que justificava a ida à Academia, ainda que fosse para fazer um 'treinamento' bastante específico e num tempo reduzido.

Sexta-feira à noite, 21h e nós achávamos que íamos fechar a academia mais cedo. Quando olhamos para porta estava entrando um aluno para treinar. Ele geralmente chega neste horário, pois trabalha até tarde. Está certo, afinal a Academia fecha só às 22h, mas hoje achávamos que íamos embora mais cedo. O aluno chegou e ainda brincou comigo: "não se preocupa que hoje vim só treinar ombro. Vai ser rapidinho, é porque ontem não conseguir vir... foco que o verão está aí" (risos). (DC 24/11/2017)

Se, de um lado, os professores estavam ansiosos para terminar a jornada de trabalho daquele dia, o aluno ao entrar, mostrava que tinha 'um trabalho a fazer' para chegar na sua meta, afinal o verão estava chegando. Nesse projeto, aos professores cabe agregar seus saberes e práticas, baseadas nas racionalidades técnicas e instrumentais que caracterizam os processos de periodização de 'treinamentos'. Não significa que os alunos deixem de interagir na Academia ou que as dimensões de 'proximidade' e de 'aconchego' deixem de fazer sentido no turno 'mais técnico', mas o projeto de treino está sempre em destaque, como um trabalho para ser desenvolvido naquele espaço.

No turno da noite, geralmente é na 'sala de supinos' onde a concentração de alunos é maior, pois ali se realizam também os agachamentos e os exercícios de peso livre. Entre uma série e outra de exercícios os alunos conversam sobre o jogo de

futebol que vai ter, sobre algum jogador, ou frequentemente algum comentário sobre os próprios treinos. Revistando meus diários de campo acerca dessas conversas no turno 'mais técnico, percebo que são diferentes. Provavelmente isso tenha relação com o fato de que o público que frequenta à noite não passou o dia em casa, assim eles estão menos informados sobre os assuntos do bairro, diferentemente do que acontece pela manhã. Um rápido retrato desse tipo de conversa está no excerto de diário abaixo.

Um grupo de alunos hoje deu para ficar batendo papo sobre futebol. Saiu hoje ou esta semana a lista dos convocados para a copa e eles ficam debatendo quem foi e quem deveria ir. A Academia tornou-se uma bagunça. Está pior que dia de jogo do Grêmio ou do Inter. Além disso hoje estava muito cheia. (DC 14/05/2018)

Além de mostrar o assunto, a partir desse trecho é que passei a estranhar a minha manifestação no diário sobre 'a bagunça' e sua conotação negativa. No processo interpretativo logo percebi que essa 'bagunça' é um elemento antagônico aos 'projetos de trabalho'. Nesse sentido é bastante compreensível a orientação que se faz para que os professores evitem participar das discussões mais intensas dos alunos quando o assunto é polêmico demais. Isso porque os professores que atuam no turno da noite precisam ser objetivos, pois o fluxo de movimento à noite é muito intenso e, mais importante ainda, precisam ficar atentos as correções e ajudar quanto à agilidade nos aparelhos. Sem isso, os 'projetos' dos alunos não se concretizam.

Nessa relação de incômodo para os 'projetos', para os 'trabalhos' que se desenvolvem na Academia no período da noite, não poderia deixar de destacar o uso de celulares durante os treinamentos, principalmente pelos alunos mais jovens. Isso gera desconforto em muitos que querem treinar no menor tempo possível. O professor acaba sendo responsável por intervir em alguns momentos a fim de agilizar a troca de aparelhos, como também para proporcionar as melhores condições para a concretização dos 'projetos' individuais dos alunos nos seus períodos exíguos de treinamentos, tal como mostro nesse trecho do diário de campo.

As pessoas saem do trabalho cansadas, querem treinar e ir embora. Agilidade é a palavra. A maioria dos meus trabalhos em Academia foram no turno da noite. Eu acabei me acostumando com essa 'correria' e agilidade. Outro ponto importante é o fato de ficar montando e desmontando os pesos. Primeiro, a noite o pessoal ergue muito mais peso, o movimento é maior e se

ficarmos montando e desmontando todos os pesos, teremos problemas de saúde sérios no futuro. (DC 19/01/2018)

As exigências de 'correria', de agilidade, de eficiência colocam professores e alunos, no turno 'mais técnico', diante da situação de não rompimento com a noção de trabalho, pelo contrário, a Academia transparece uma continuidade do trabalho dos alunos, mas ali em projetos que são pessoais, para si. É nessa direção que percebi, no que se refere a construção das competências organizacionais para a fidelização, a relevância da dimensão técnica, o que transparece bastante na abordagem de trabalho do professor.

Abordagem de trabalho dos professores

A abordagem do professor se diferencia do turno da manhã. Enquanto a representação que rapidamente se constrói no turno da manhã é como se fosse 'uma grande família', à noite a relação é mais entre o professor e o aluno. Quando os alunos se dirigem ao professor, isso ocorre utilizando o seu nome ou pela expressão 'professor' que se refere ao seu cargo/função no trabalho. Cabe aos professores saber o nome do aluno e reconhecer, o mais breve possível, o seu projeto.

Sabemos o nome de todos os alunos da Academia e sempre chamamos por eles. Além disso, quando o aluno chega e vai para a esteira, já pegamos sua ficha, marcamos a presença e o treino do dia e assim que ele sair já estamos prontos a auxiliar, pois já sabemos o que vem pela frente. (DC 16/02/2018)

Saber o que vem pela frente significa a existência de uma periodização, de um planejamento pautado pelos conhecimentos especializados da área de treinamento. Existe uma relação de 'proximidade' entre alunos e professores (isso fica mais claro nos eventos e nos momentos de descontração), mas ao mesmo tempo se estabelece um profissionalismo entre os resultados e os treinamentos. Enquanto pela manhã os professores são levados (na perspectiva da construção de competências organizacionais) a saber sobre a família do aluno, suas viagens, sua profissão, à noite não sobra tempo para dissertar sobre tais assuntos. Na maioria das vezes não estas informações sobre o aluno não aparecem.

Uma primeira interpretação que seria possível estaria na relação com o tempo disponível para o treino: que as noções de ‘proximidade’ e de ‘aconchego’ não se concretizariam à noite pela necessidade de investir o pequeno período no ‘treinamento’. Isso se reforça ainda mais pelo fato de a Academia estar mais cheia à noite, criando o efeito de ‘fluxo intenso’ (de agilidade, de ‘correria’) que impede o desenvolvimento de momentos de interações. Essa intensidade é mais severa no início da semana e, ao longo dessa, há uma diminuição.

Geralmente este horário é bem movimentado, mas à medida que os dias da semana vão passando, o movimento vai caindo. É assim à noite também! Segunda-feira parece ser o dia da culpa, onde todos os alunos resolvem treinar, na terça o movimento ainda é bem intenso, já na quarta-feira, que geralmente tem jogo, o movimento já vai dando uma aliviada, assim como na quinta-feira. Na sexta-feira, no caso hoje, o movimento é bem mais em clima de final de semana. (DC 17/11/2017)

Continuando essa interpretação baseada no tempo, rapidamente poderia concluir que há menos tempo para interações como no turno da manhã. Os alunos treinam em no máximo 01 hora. O tempo de esteira (elíptico ou *bike*) é considerado parte do treino e eles não ficam mais de 20 minutos nestes exercícios. Há mais rotatividade nas esteiras também. É como se fosse um ciclo, onde o professor precisasse controlar a todo o momento o fluxo de alunos para que os alunos consigam treinar dentro do tempo que eles se propõem e ao mesmo tempo obtenham resultados. Não é à toa que à noite existam 03 professores atuando em sala, enquanto pela manhã 01 somente.

No turno ‘mais técnico’, o aluno chega na Academia, se dirige para a esteira, sem muitas vezes ir até o professor. Observando essa chegada, o professor pega a ficha do aluno presente, registra a frequência, coloca na mesa e auxilia os que ainda estão em sala para que eles consigam finalizar o treino antes de todos que estão na esteira sigam para a sala também. Percebi, nessa dinâmica, uma diferença de relações. Enquanto pela manhã os alunos chegam descansados, se dirigem até o professor para cumprimenta-lo e tomar um chimarrão, no turno da noite, eles optam em pegar o mais rapidamente uma esteira, enquanto ainda há alguma disponível, e só após o término da primeira parte do treino (a esteira faz parte disso) que eles cumprimentam o professor e iniciam a segunda parte do treino (os exercícios). As noções de treinamento se sobressaem sobre às de proximidade neste momento.

Estranhando essa questão do tempo, fui compreendendo que a interpretação acima não estava completa. O que torna o turno da noite 'mais técnico' não é necessariamente a existência de mais ou menos tempo para treinar/interagir, mas o significado de tempo. A minha afirmação no diário de campo trazido acima, de que "na sexta-feira, no caso hoje, o movimento é bem mais em clima de final de semana" (DC, 17/11/2017), revela um distanciamento do trabalho. E, se estou trazendo a compreensão de que a Academia, no turno da noite, reflete uma continuação do trabalho, este baseado em 'projetos individuais', fica mais fácil compreender essa transformação do 'fluxo de alunos' ao longo da semana (um gradual distanciamento do trabalho).

Equipamentos, acessórios e métodos de treinamento

Esse entendimento de treino como trabalho e projeto individual no turno 'mais técnico' ficou ainda mais compreensível quando passei a considerar os usos dos equipamentos e dos acessórios nos treinamentos. Alguns aparelhos pouco utilizados no turno 'mais social', neste turno 'mais técnico' são muito disputados. Exemplo disso é a 'gaiola de agachamento' praticamente ignorada no turno da manhã e intensamente utilizada à noite.

Além disso, os acessórios utilizados para tal movimento têm grande valor simbólico neste turno. O cinturão é um deles. É um equipamento utilizado para auxiliar na estabilização da lombar na hora do agachamento realizado com intensidade de carga mais elevada ou quando a pessoa possui algum problema de coluna. Porém, na Academia, quem usa o cinturão utiliza cargas elevadas. Ele representa um nível de treino mais avançado quando está sendo utilizado e dificilmente a pessoa não é notada na Academia. Não se usa cinturão com cargas leves. Naquele universo chega a ser considerado até mesmo vergonhoso (mesmo que não saibam se a pessoa tem um problema na coluna). A questão não está no uso prático, mas no valor simbólico.

Sábado é o dia que a Paulinha 'treina perna' com um colega da Academia que já foi fisiculturista em outras épocas. Ela tem a intenção de aumentar a massa muscular e já treina na Academia há um bom tempo; já teve ótimos resultados, mas sempre quer mais. Todos ficaram de olhos abertos quando o Dani começou a colocar carga naquele agachamento. Ele amarra umas faixas nos joelhos dela para estabilizar a articulação do joelho e grita com ela

o tempo todo enquanto está agachando (é inevitável não olhar). É como se fosse um *show*. (DC 12/05/2018)

O *show*, tal como passei a compreender, diz sobre o sucesso no 'projeto', no 'trabalho' para chegar ao resultado almejado. O que a situação do treino da Paulinha coloca é que, além de treinar, é preciso 'mostrar trabalho'. E o 'mostrar trabalho' no uso dos equipamentos e dos acessórios. Dificilmente, no turno 'mais técnico', alguém realiza algum movimento com as bandas elásticas. Quem as utiliza, deve estar se recuperando de alguma lesão ou é algum aluno de iniciação à prática. Essa será uma interpretação rápida e frequente, que faz bastante sentido.

Quando se treina com alguém à noite não é para ter companhia para conversar, pelo contrário, o treino se torna 'mais sério', 'é trabalho'. É ter alguém a mais para motivar, auxiliar nos exercícios, corrigir e principalmente para disputar quem põe mais peso. Aumentar o peso quando se está treinando com alguém é quase regra. Existe uma competitividade neste ato, que simboliza quem é o melhor no treino ou 'quem manda' no treino. A prática de 'aumentar peso' nos exercícios e comparar-se ao colega é algo corriqueiro à noite. Aumentar o peso é também 'mostrar trabalho'.

Durante o período da pesquisa trabalhei com um aluno, e ele não é exceção na Academia, que fez uma cirurgia no ombro e precisou fazer repouso dos treinos por um período. Logo após seu retorno, por orientação médica, precisaria iniciar um reforço com cargas leves, mas não foi desta forma que aconteceu. Quando voltou a treinar membros superiores, notei que ele não se conteve em utilizar cargas altas. Este aluno 'tem um físico' considerável e admirado por muitos alunos na Academia. Como ele iria colocar 05 kg de cada lado no aparelho de Supino (carga considerada muito baixa na Academia para um exercício de peito)? Dentro daquele contexto, seria assumir ausência de seriedade e de projeto.

A importância de 'mostrar trabalho' para validar os 'projetos' individuais dentro da Academia desenvolve um ambiente de competitividade entre os que treinam nos horários do turno 'mais técnico'. Esta competitividade não ocorre apenas entre os homens. Existem muitas mulheres que treinam forte tanto membros inferiores quanto superiores. Ou seja, nesse turno, o que o colega está fazendo ao lado, interessa e muito, pois são eles que, de certa forma, validam o projeto, mais até do que os professores responsáveis.

Ela é estudante de fisioterapia e sempre trabalhou com treinos circuitados para emagrecer. Ultimamente tem feito treinos para incremento de força e hoje me pediu ajuda no supino e foi motivo de brincadeiras na Academia. Talvez ela seja a menina que ergue mais peso naquele aparelho. Todos ficaram impressionados e logo após começou um debate sobre quais meninas tinham treinos mais pesados. (DC 03/05/2018)

Está claro que o meu registro no diário de campo apresenta a importância das relações de gênero, mas não conseguirei explorar essa questão neste trabalho. Destaco apenas que essa validação do 'trabalho' das mulheres pelos homens parece ser algo bastante significativo e ao contrário também. Contudo, como o objetivo do estudo não esteve voltado para essa questão, tenho pouco material empírico para avançar nessa direção.

Outro ato simbólico considerado 'um avanço' no nível de treino no turno da noite, é a forma como seu treino está dividido. Quando o aluno é iniciante, ele possui um treino de adaptação e à medida que vai evoluindo, este treino vai ficando mais complexo. Não necessariamente se desmembra em vários, esta não é uma regra. Porém, um aluno que possui 05 treinos (A, B, C, D e E) significa que treina todos os dias e de forma intensa e, por isso, um grupo muscular por dia. Como as fichas ficam expostas na mesa para que os alunos acompanhem seu treino, é inevitável algum comentário de algum aluno a respeito de um treino mais elaborado. É como se o objetivo dos alunos iniciantes fosse chegar naquela ficha, ou para 'ter aquele corpo' ou aquele resultado, ele teria que chegar naquela ficha. Ela representa uma categoria avançada. Ter aquela ficha é ocupar um lugar simbólico específico na Academia.

Outro valor simbólico importante do ponto de vista dos treinamentos do turno da noite são os sons produzidos pelos alunos. Enquanto pela manhã os barulhos são das vozes vindas das conversas, à noite os sons são de pesos, incentivo de treino e gritos de alívio ao final de séries exaustivas. Após um peso solto no chão com barulho mais alto, sempre há alguém que comente 'olha a Academia de marombeiro', no sentido de que ele 'quer mostrar' que está erguendo muito peso, e dessa forma elevando sua posição simbólica dentro daquele sistema.

Apareceram dois alunos novos para treinar pelo *gympass* (sistema avulso de treino, como se fosse uma diária). Os alunos já estão 'olhando torto' para eles. Além de não interagirem com ninguém, treinam batendo os pesos. O cara até que 'merece plateia', pois possui um corpo fisicamente legal e até ergue uma boa carga, mas a menina, treinada por ele, usa cinturão, *streps* e

produz gemidos ao final de cada série, mas não apresenta bom desempenho no treino. O pessoal está comentando entre si. (DC 20/06/2018)

O Dani, é ex-fisiculturista, é um dos alunos que mais ergue carga na Academia e sempre é usado de exemplo entre os alunos quando querem se referir a um 'treino pesado', 'ficar muito forte', 'zerar as cargas'. Achei interessante quando um aluno chegou para mim, após ter sua atenção desviada pelas batidas de peso do Dani enquanto fazia um tríceps com carga total. Ele me perguntou: 'Há quanto tempo ele treina?' e eu expliquei que ele treinava há muitos anos e perguntei o porquê do questionamento. Ele, com cara de apavorado e num tom de brincadeira, me disse: 'quando eu crescer quero ser que nem ele'. (DC 12/03/2018)

A fala do aluno reafirma mais uma vez que a quantidade de carga posta pelo aluno na Academia, o faz ocupar um lugar simbólico dentro daquele sistema de hierarquização social criado pelos alunos. Esse lugar, como procuro sustentar ao longo desta seção, tem relação com as noções de Academia como lugar de 'trabalho' e de 'projetos' individuais, pela mobilização de conhecimentos especializados da área de treinamento.

A alimentação é um desses tipos de conhecimentos. Com relação aos lanches consumidos pelos professores, pelo que observei e pude vivenciar ao longo da pesquisa, eles acontecem tanto no turno 'mais social' como no 'mais técnico'. Contudo, o que os professores comem no turno da manhã e o que comem no turno da noite é diferente. A cobrança feita à noite é muito forte. O professor praticamente não consegue comer algo que não seja considerado 'saudável' entre os alunos, pois eles exigem que o professor tenha o mesmo comportamento que cobra deles. Desvios não são bem vistos. Então, comer algo considerado 'não saudável' à noite significa perda de credibilidade perante os alunos.

Além disso, o professor que atua no turno da noite, deve treinar e 'exibir um corpo' que promete 'dar' aos alunos. A situação que descrevo no trecho abaixo do diário dá uma boa noção sobre essa 'necessidade' que coloca uma responsabilidade sobre os professores no sentido de que também 'mostrem trabalho' e que tenham 'projetos'.

O professor novo da noite começou há mais de um mês e ainda recebo muitos questionamentos das pessoas que vêm até mim falar sobre o peso do professor, pois ele está 'bem gordinho'. Hoje a aluna Jussara veio me questionar sobre o corpo do professor novo que contratamos. Eu respondi que não havíamos contratado pelo corpo e sim pelo carisma e conhecimento dele. (DC 15/12/2018)

Esta não foi a única aluna que questionou. Como vários têm oportunidade para se manifestar, algumas reclamações a respeito do professor que estava 'gordinho'. Inicialmente, como fica explícito no diário de campo, o argumento que eu tinha, ocupando o lugar de gestora, se referia ao 'conhecimento' que não era levado em consideração pelos reclamantes. Agora, desenvolvendo esse exercício analítico interpretativo, tentando compreender o que a 'gordura corporal' do professor significa naquele turno 'mais técnico' percebo que ela denota distanciamento das noções de 'trabalho' e de 'projeto' que mobilizam as pessoas nos seus treinos.

Os eventos, a música ambiente e o fone de ouvido

A importância dessas noções era tamanha que no próprio evento (festa) de final de ano pude notar que não havia um desprendimento completo. Enquanto pela manhã o assunto era família e integração, à noite, era de dieta e treino. A cada bebida que os alunos pegavam na ilha, surgia um comentário sobre quantos minutos na esteira era necessário para 'queimar' todo aquele copo. Ou, quando pegavam um docinho na mesa, me olhavam e falavam brincando para eu não ver que estavam comendo doce e fugindo da dieta.

Aquele ambiente é tão forte simbolicamente, que mesmo não estando em horário de treino, os alunos não relaxam em relação aos treinamentos, como se houvesse câmeras cuidando tudo que eles fazem, para serem cobrados depois. O fato de estarem, no evento, dentro da sala de musculação da Academia é muito representativo.

É interessante encontrar o pessoal sem roupa de ginástica, bebendo e comendo. As vezes surge uma piadinha de "qual treino hoje professor?" ou "tu não tá vendo que eu 'tô' bebendo, né?". Eles são fiéis até nos momentos de descontração. Pedem autorização para comer e beber.

Como fugir do compromisso de seus projetos estando dentro da Academia? É preciso ter autorização para 'desfocar' do treinamento e vivenciar um pouco mais daquilo que mencionei como 'proximidade' e 'aconchego'. Não é uma condição vivenciada sem estranhamentos pelos alunos, pois a noção de 'ter foco' parece ser também de grande relevância. Notei isso ao observar a relação dos alunos do turno

‘mais técnico’ com a música ambiente e com os fones de ouvido. Mostro algumas dessas minhas percepções em dois excertos de campo:

Já durante a noite, e quando digo noite, me refiro aqueles alunos que vem treinar após as 18h30, o som é um pouco mais pesado, precisa ser diversificado, mas o mais impressionante que me dei conta é que os alunos da noite utilizam fones de ouvido. A maioria deles. Alguns interagem, mas na maioria tiram os fones para ver se podem revezar um aparelho ou se o colega já desocupou o aparelho. (DC 06/03/2018)

A noite temos muitas reclamações para mudar o som se entra uma música mais lenta ou um estilo musical mais individual, como um pagode ou sertanejo. (DC 06/03/2018)

Depois que passa das 18h o público que vem na Academia acaba sendo mais focado e ‘dá mais bola’ para o tipo de música que toca, pois acreditam que influencia na sua força e no seu desempenho. Pelo meio da noite resolvi contar quantos alunos estavam usando fone e percebi que pelo menos metade estava. (DC 07/03/2018)

O uso do fone de ouvido tem sido uma solução para muitos alunos para ‘focar no trabalho’ e, quando ‘a música atrapalha’ seus ‘projetos’ individuais, buscam a solução com reclamações e apontamentos. Isso porque a música não tem um significado apenas de pano de fundo, de cenário como ocorre no turno ‘mais social’. No turno da noite, quando a dimensão ‘técnica’ ganha protagonismo, a música assume sentidos de motivação, cadência, ritmo, intensidade no trabalho.

Há alunos que relatam que o estilo de música que está tocando impacta muito na força que ele consegue suportar no treino. Isso gera conflitos, pois o ‘movimento é intenso’ e por este motivo é difícil agradar a todos. Em geral, o rock e a música eletrônica são os estilos mais tocados à noite, parecendo convergirem com o ‘trabalho’ ali desenvolvido, mas tenho notado um aumento do uso dos fones de ouvido, o que torna o ‘projeto’ ainda mais individualizado. Durante o período da pesquisa me deparei com situações que precisei corrigir um movimento de aluno e não consegui chama-lo, pois estava ‘focado’, treinando com ‘fones’.

Hoje mais de uma vez eu quis chamar um aluno para perguntar algo do treino e precisei ficar fazendo gestos e gritando para ele me ouvir. Fui perguntar para a Paula se ela iria liberar o aparelho. Chamei diversas vezes até que ela me viu pelo espelho e tirou os fones. Depois fui corrigir o movimento de uma aluna no agachamento e chamei pela Duda várias vezes. Cheguei perto, tentei mostrar e ela teve que parar, tirar o fone. Eu apresentei minha instrução e ela voltou a fazer o movimento. (DC 06/03/2018)

O uso dos fones é muito superior no turno da noite comparado ao da manhã. Isso mostra, mais uma vez, que ‘o pessoal’ é mais objetivo e ‘mais focado’ no

treino, no resultado do que o pessoal da manhã, que vem muito 'mais pelo social' e o treino assume outro sentido. (DC 06/03/2018)

A experiência de pesquisa me fez compreender o uso de fones de ouvido não como um acessório de isolamento, de distanciamento das relações sociais, isto é, da noção de 'proximidade'. Passei a entender que esse uso significa um desprendimento de interferências no treinamento, a manutenção do 'foco' no 'trabalho' e no 'projeto' a ser realizado, com o incremento de alguns elementos que agregam no desempenho (motivação, compasso, ritmo, etc.).

* * * * *

Nesta seção descrevi e trouxe interpretações sobre 'outra Academia', aquela que se constitui no turno da noite. Com base numa interpretação baseada no universo simbólico investigado denominei esse turno de 'mais técnico, compreendendo que (diferente do 'mais social') ele está orientado para 'projetos' individuais, 'projetos' de treinamento e 'de corpo', um 'trabalho a fazer', porém este escolhido pelas próprias pessoas. Nesse turno a abordagem de trabalho dos professores envolve instruções para suplementar 'os trabalhos' dos alunos que, o que ocorre num grande fluxo, numa 'correria' de todos para desenvolver 'seus projetos' num tempo exíguo.

No turno 'mais técnico', os significados de tempo, de equipamentos, de acessórios e de métodos de treinamento, envolvem a necessidade de 'mostrar trabalho', de 'manter o foco', fazendo isso em dinâmica de 'validação' dos 'projetos' pelos colegas, com impacto inclusive na representação do que é ser professor. Boa parte desse entendimento foi realizado participando de eventos, observando as reclamações sobre a música ambiente e os usos dos fones de ouvido. Diante disso, foi possível notar que as competências organizacionais para fidelizar os alunos no turno 'mais técnico' perpassam a dimensão de 'trabalho' e de 'projetos', estes 'focados' no treinamento, mais do que na 'proximidade' e no 'aconchego'.

5.2 O turno 'de sobreposições'

Entre os turnos 'mais social' e o 'mais técnico', no universo da 'Academia de Bairro' está o que denominei de turno de 'sobreposições'. Ele compreende o período

da tarde (14h às 18h) e apresenta características que dificultaram na hora de buscar singularidades em relação aos outros dois turnos. A noção de sobreposição é menos uma expressão de campo e mais uma necessidade minha de apresentar uma representação que faz sentido.

Sobreposições

Como dito anteriormente, este turno possui características distintas, marcado pela heterogeneidade das pessoas e dos interesses/projetos. É composto por estudantes escolares e universitários, adolescentes que estão iniciando a prática do exercício físico, idosos aposentados que preferem treinar à tarde ao invés da manhã com já vimos no turno mais social e adultos que frequentam entre ou após expediente de trabalho. É arriscado dizer qual grupo se destaca mais neste horário e qual o objetivo mais procurado também. Existem aqueles alunos que buscam pela interação social e outros por resultados. E, na maioria das vezes, estes dois objetivos estão interligados dificultando definir se este turno é 'mais técnico' ou 'mais social'.

Como o horário da Academia é aberto, ou seja, as pessoas não treinam com hora marcada, esse turno, por ter a dificuldade de ser descrito como 'mais social' ou 'mais técnico', pode ser caracterizado pela sobreposição. Significa dizer que, nele, os alunos buscam 'mais técnica', mas não o fazem com o distanciamento do 'mais social', tal como se observa no turno da noite, nem com o distanciamento do 'mais técnico' como percebi no turno da manhã. Essas duas dimensões operam no turno da tarde, como é possível notar nos excertos de diários campo a seguir.

Aquele lugar é o momento de lazer dela. Ela me contou que pela manhã, ela cuida dos netos e fica envolvida com a casa e a tarde aquele momento é dela. O momento de encontrar os colegas da academia, conversar, dar risada, marcar alguma coisa. Ela já conhece muitos alunos e tem algumas parcerias da época que fazia academia ali. (DC 13/03/2018)

Estou 'que nem louca' trocando o treino dos alunos. Essa época é sempre assim. Vai chegando o verão e o pessoal busca resultado rápido. À tarde fico sozinha uma boa parte do tempo e acabo me sobrecarregando com estas trocas. (DC 27/11/2017)

Ainda sobre este ponto de sobreposição de dimensões simbólicas que ocorre no turno da tarde, é importante ressaltar que, nesse momento, é quando ocorre a troca de turno dos professores. O professor da manhã encerra suas atividades às 14h, mas

fica na academia geralmente até às 15h ou ainda um pouco mais. Ele conhece os alunos do início da tarde, interage com eles como se fossem do seu turno de trabalho. Nesse momento, a professora que chega às 14h é quem ‘comanda os treinos’. Às 16h chega o professor da noite que ‘puxa mais’ para ‘a parte técnica’ (e fica na Academia até às 22h).

Não podemos afirmar aqui que é uma relação de causa e consequência, como se essa presença múltipla de professores de diferentes características ao mesmo tempo na Academia moldasse a forma que as pessoas se comportam durante a tarde, mas é um aspecto relevante. Esse meu alerta sobre a impossibilidade de afirmar tem relação com aquilo que estou mostrando durante este capítulo: que a construção das competências organizacionais envolvem entrecruzamentos de várias questões, entre elas as experiências e trajetórias (ou ‘perfis’) dos professores.

O professor que atua nesse horário precisa ser um ‘professor técnico’, mas ao mesmo tempo ‘social’. Entender que o aluno quer ‘o resultado’, mas precisa conversar ao longo do treino. Portanto, o professor é exigido tecnicamente, mas se relaciona bem com os alunos criando laços de amizade. Como em qualquer turno, o professor sabe o nome de todos os alunos e neste não é diferente, porém a relação que foi se criando é de amizade, diferente da manhã que é mais família, portanto nos chamamos por apelidos (maior intimidade).

Trabalhos, treinos e amizades

Nesse turno de ‘sobreposições’ vem se formando um grupo de alunos que já frequenta a academia há alguns anos. Quando alguém falta a Academia, noto o envio de mensagens dos que estão presentes, para saber o que houve, mas também para cobrar.

A Vera também é vizinha da Bia e da Edith. É um trio da pesada. Elas representam aquele público da manhã que faz bagunça e agita a Academia. A tarde tem sido bem cheia. Já tínhamos um grupo de uns ‘quarentões’ que iam treinar entre 14h e 15h e ficavam em torno de 2 horas treinando e batendo papo. E agora se juntaram mais essas três senhoras e ‘a bagunça’ ficou formada. A Vivi que vai à tarde conhece a Edith, minha mãe conhece a Bia, o Marcelo se dá bem demais com a Verinha e assim todos interagem bem juntos. (DC 27/03/2018)

Há relação de 'proximidade' entre alunos e professores. Nos eventos da Academia há sempre bastante participação do público desse horário. Eles também são sempre os mais participativos nos churrascos ocorridos na Academia aos sábados.

Hoje a tarde foi animada, pois faltam 04 dias para o meu aniversário e estamos organizando um churrasco da Academia para comemorá-lo. A Fernanda, organizadora oficial do grupo da tarde, já chegou e veio organizar quem fará o quê. Designou tarefas para todos. Vamos comemorar no salão de festas da casa dela. Foi uma bagunça hoje na sala de musculação. (DC 05/03/2018)

A relação de 'proximidade' entre aluno e professor nesse turno é muito semelhante ao turno da manhã. O turno da contempla essa mistura entre vida de trabalho, treinamento e relações de amizade, de reciprocidade. Exemplo com um trecho do meu diário de campo.

Retorno hoje para a academia após o acidente de moto que eu e o Pedro sofremos no início do mês. Fico bem faceira pela receptividade dos alunos e a preocupação deles com o meu bem-estar. Enquanto estive em casa me recuperando, recebi muitas ligações dos alunos e o aluno Marcelo, aluno da tarde, me ofereceu para ficar com a minha cachorra, pois assim teria menos uma ocupação, pois o Pedro segue internado no hospital. (DC 21/02/2018)

O movimento à tarde é intenso, mas não se equipara à noite. Além disso por mais intenso que possa ser para um professor apenas, ainda assim permite que haja muitas trocas entre os alunos e entre alunos e professores. Portanto, assim como na manhã, sabemos muito sobre os alunos da tarde. A interação ocorre mais na sala de musculação e menos na esteira e neste horário também tem roda de chimarrão. A cobrança é menor quando ele (o chimarrão) não está presente, mas é sempre bem vindo.

Com relação aos treinamentos, neste horário alguns alunos são mais exigentes e os treinos tornam-se mais complexos, com a utilização de equipamentos semelhantes ou iguais aos do turno da noite, porém não notei diferenciação tão severa entre os alunos quanto ao nível de treinamento. Ainda existem aqueles alunos que buscam mais pelo 'bem-estar' e possuem treinos semelhantes aos alunos da manhã, com menos complexidade, mais 'leves'. A comparação com o colega do lado e a

competitividade de treinos, embora ocorra, não é algo que se destaca como ocorre no turno 'mais técnico'. Cada um treina do seu jeito, tem seus objetivos e a única questão importante é que o aluno esteja presente nos treinos, pois ele será cobrado pelos colegas em relação a frequência.

O som neste turno não é algo que seja trazido para o treinamento, assim como no turno da manhã. Não toca música eletrônica, mas também não é música lenta. Os alunos não interagem muito com o som, pois eles optam em interagir entre si, ficando também explícita aquela representação de que é 'pano de fundo'. Há vezes que o som é mais descontraído. O Daniel, funcionários que fica na recepção, por vezes, coloca um som direcionado a algum aluno no tom de brincadeira. Como o grupo que frequenta no período da tarde vem em número menor e possui maior intimidade entre si, essas brincadeiras sempre são encaradas de uma forma agradável.

* * * * *

Portanto, como vimos na breve descrição acima, compreendo o turno da tarde a partir da noção de 'sobreposição' de dimensões simbólicas que fazem sentido no turno da manhã e da noite. Desta forma, pode-se destacar que as três categorias que auxiliaram na definição de 'Academia de Bairro' ('treinamento', 'proximidade' e 'aconchego') estão presentes nesse turno, assim como aquelas categorias interpretativas que me ajudaram a compreender como isso se afirmam. O professor que atua nesse turno, nos processos sociais e simbólicos vivenciados, precisa ter um 'jogo de cintura', dado que o entrecruzamento e a sobreposições de valores é mais saliente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Início as considerações finais demarcando que o objetivo deste trabalho não foi saber quais são as competências profissionais necessárias para a fidelização dos alunos, tendo em vista a preocupação sobre momentos de sazonalidade. Esse foi um ponto de partida do trabalho, mas logo compreendi que se atuasse nessa linha não traria uma produção de conhecimento nova em relação àquilo que a literatura sobre gestão de Academias já tem apresentado há alguns anos.

Diante disso, mais do que compreender competências profissionais (aquelas que estariam localizadas nos professores), passei a desenvolver o estudo etnográfico para compreender como são construídas as competências organizacionais para a fidelização dos alunos, isto é, tratando essa construção como o entrecruzamento de diferentes aspectos que ganham sentido numa cultura organizacional, neste caso, na cultura de uma 'Academia de Bairro' da cidade de Porto Alegre.

A primeira questão que me deparei era saber o que diziam as pessoas quando afirmavam que aquela Academia que estudei era de 'de Bairro'. Cheguei a conclusão de que aquele empreendimento assim descrito e compreendido porque se manifestava como um lugar de 'treinamento' corporal, mas também como lugar de 'proximidade' (criação de laços de intimidade e de reciprocidade) e de 'aconchego' (como complemento ou extensão em relação à própria casa).

Quando passei a aprofundar as descrições e interpretações sobre a construção das competências organizacionais, fazendo isso a partir das diferenças entre os turnos de funcionamento da Academia, passei a notar que essas três categorias interpretativas que diziam sobre o 'de Bairro' se manifestavam de maneira distinta. Aí emerge uma compreensão que fazia sentido: o turno da manhã era 'mais social' e o da noite 'mais técnico'. Passei, assim, a buscar quais os fundamentos simbólicos dessa diferenciação e creio que posso sintetizar as distinções a partir do fato de que o primeiro turno (mais vinculado às noções de 'proximidade' e de 'aconchego') demanda a construção de competências organizacionais que envolvem 'projetos coletivos' que são marcados por informalidade, intimidade, retribuição, sem que isso deixe de lado os compromissos com os resultados dos treinos, embora os coloque como 'pano de fundo' (tal como a música ambiente).

No segundo turno, a compreensão da construção de competências está claramente relacionada ao entendimento de que a Academia é uma continuação de um trabalho, porém não necessariamente um trabalho profissional. Me refiro a maior valorização da categoria 'treinamento', este como um 'trabalho a ser feito' dentro da Academia, na construção, realização e afirmação de um 'projeto' (de corpo, de saúde) gestado pelos próprios alunos, planejado e implementado com a colaboração dos professores. Na 'correria' do turno 'mais técnico' cabe a todos 'mostrar trabalho', manter 'o foco' na realização do 'projeto', sem que isso signifique que as noções de 'proximidade' ou de 'aconchego' deixem de ser importantes. Apenas estas é que seguem para o 'pano de fundo'.

Num terceiro exercício interpretativo, este de menor fôlego, reconheço, trouxe uma análise sobre o turno da tarde, compreendendo este como um universo de 'sobreposições' localizado entre os turnos 'mais social' e o 'mais técnico'. Do ponto de vista da construção de competências, isso exige dos professores terem 'jogo de cintura' na compreensão do que estará ou não como 'pano de fundo', do que estará ou não no 'foco' do trabalho quando se propõe desenvolver a fidelização dos alunos visando diminuir os efeitos dos momentos de sazonalidade.

Como resultado do texto etnográfico apresentado, ao invés de produzir uma lista de competências essenciais, me parece que foi possível apontar algumas categorias bastante relevantes para se pensar e entender a construção das relações na organização em vista das estratégias de fidelização. O que apresento, portanto, não pode ser tomado como uma lista de indicadores para a gestão de competências, mas como um conjunto de categorias interpretativas que podem servir para pensar e compreender o trabalho de profissionais e a experiência de alunos numa 'Academia de Bairro'.

Como professora de Educação Física e Gestora, não tenho dúvidas de que a realização da investigação proporcionou a ampliação da compreensão tanto do empreendimento como da construção das competências organizacionais para fidelização dos alunos. Assim, entendo que aos professores e gestores que tenham acesso ao trabalho, que sua leitura deve ser feita nessa perspectiva de que se trata de uma interpretação da cultura, que reflete um processo de estranhamento e de aprendizagem, não uma realidade ou uma cultura organizacional.

7 REFERÊNCIAS

AGUIAR, F. A. **Análise da satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João Pessoa-PB**. 2007. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2007.

ALBUQUERQUE, C.L.F.A.; ALVES, R.S. A evasão dos alunos das academias: Um estudo de caso no centro integrado de estética e atividade física – CIEAF, na cidade de Caicó – RN. **Dominium Revista Científica da Faculdade de Natal**, Natal, v. 1 p. 1-33, jan./abr., 2007.

BILTON, R. **Entrevista com Junior Crocco – Academia Cheia o Ano Todo**. Disponível em [<http://www.youtube.com/watch?v=2QxdWn-2Fjs>]. Acesso em maio/2016.

BORBA, C. F. **O marketing pessoal como ferramenta para o sucesso dos propagandistas**. 45f. 2011. Monografia (Curso de Especialização em Marketing) – Programa de Pós-Graduação em Marketing, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.

BUSSOLO, R. M. **Fidelização de clientes em academia de ginástica de musculação**. 47f. 2012. Relatório de Estágio (Curso de Educação Física) – Bacharelado em Educação Física, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2012.

CAFFERKY, M. E. **Venda de Boca a Boca**: deixe seus clientes fazerem a propaganda. São Paulo: Nobel, 1999.

CALDEIRA, S.; CORREIA A.; SACAVÉM A.; COLAÇO C. **Retenção de Clientes**: manual de fitness & marketing. Lisboa: Visão e Contextos. 2006

CÁRDENAS, A.R.; AMBONI, N.; DIAS, J.S. Análise da sazonalidade em uma academia de ginástica de Florianópolis, Santa Catarina. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1., Jan./Jun., 2014.

CHURCHILL Jr, GILBERT A. **Marketing**: criando valor para os clientes. Saraiva, 2000.

CONTURSI, E. B. **Promoção de Imagem**. Rio de Janeiro: Sprint, 2003.

EMMENDOERFER, M. L.; PALMEIRA, M. L. Funcionário feliz é sinônimo de cliente satisfeito? Um estudo a partir de uma pesquisa de clima organizacional. **REDIGE**, v. 4, n. 03, dez., 2013.

FERREIRA, C. M. C. **Um estudo sobre fidelização e retenção de clientes na área do fitness**. 85f. 2012. Dissertação (mestrado em Gestão de Empresas) – Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto de Politécnico de Viseu, Portugal, 2012.

FLEURY, A. C. C., FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, v. 10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FURTADO, R. P. Do *fitness* ao *wellness*: os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica. **Pensar a Prática**, v. 12, n. 1, 2009.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GEERTZ, C. Do ponto de vista dos nativos: a natureza do entendimento antropológico. *In*: GEERTZ, C. **O saber local**: novos ensaios em antropologia interpretativa. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 85-107.

GEERTZ, Clifford. Um jogo absorvente: notas sobre a briga de galos balinesa. *In*: GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. 13. reimp. Rio de Janeiro: LTC, 2008. p. 185-213

GERPOTT, T. J.; RAMS, W.; SCHINDLER, A. Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. **Telecommunications Policy**, v.25, n.4, p.249-269, 2001.

GREENWALD, A. G.; LEAVITT, C. Audience Involvement In Advertising: Four Levels. **Journal of Consumer Research**, v. 11, n.1, p. 581, jun., 1984.

GUARNIERI J.C. **Academias de ginástica e as opiniões de praticantes de atividade física**. 1997. 34f. Trabalho de Conclusão (Curso de Educação Física) – Instituto de Biociências, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 1997.

GUISELINI, M. Entrevista com Fabio Saba – **Gestão de academias: Entrega do produto**. Disponível em [<http://phortetv.com.br>]. Publicado em março/2013. Acesso em março/2016.

JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **RAE**, v.42, n.4, p. 72-83, out./dez., 2002.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P.; ARMASTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamentos, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de negócios**: mais de 6.000 verbetes em inglês e português. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIZ, C.M.; CROCETTA, T.B.; VIANA, M. S.; BRANDT, R.; ANDRADE, A. Aderência à prática de exercícios físicos em academias de ginástica. **Motriz**. Rio Claro, v. 16, n. 1, 2010

MANFRO, P. X. **Análise do comportamento sazonal de praticantes de musculação em uma academia de pequeno porte em Porto Alegre, Rio Grande do Sul**. 2015. 25f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Educação Física) – Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

NASCIMENTO, M.G. **Estratégias de marketing para prospecção, fidelização e retenção de clientes**: um estudo de caso no Equilíbrio Academia. 2016. 40f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Faculdade Luterana São Marcos, 2016.

NEPOMUCENA, F. V. **Marketing de relacionamentos para retenção de clientes**. 2014. 18f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – UNIPAC, Teófilo Otoni, 2014.

NOGUEIRA, E. M. **Tudo o que você queria saber sobre qualidade total em academias**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perception. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.

PAZ, L. G. S. **Causas de insatisfação de clientes de academias de ginástica: o caso Uphill**. 2005. 78f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PEREIRA, M. M. F. **Academia estrutura técnica e administrativa**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

PERTUZZATTI, J. **Avaliação do grau de satisfação dos clientes da Empresa Jane Modas Ltda**. 2014. 73f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração) - Universidade de Passo Fundo, Sarandi, 2014.

PRIDE, W. M., FERREL, O. C. **Marketing**: conceitos e estratégias. 10.ed. São Paulo: LTC Editora, 2000

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing social**: Marketing para causas sociais e a Construção das Marcas. São Paulo: Makron Books, 2000.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SABA, F. **Liderança e Gestão Para Academias e Clubes Esportivos**. São Paulo: Phorte, 2006.

SABA, F. **Aderência**. São Paulo: Manole, 2001.

SABA, F.; PIMENTA, M. T. **Vendas e retenção**: 83 lições para academias e clubes esportivos. São Paulo: Phorte, 2008.

SEGATTO, A. P. **Marketing de relacionamento em uma academia de ginástica**: um estudo para retenção e fidelização de clientes. 2014. 85f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2014.

SILVA, A. S. C.; SILVA, R. C. **A importância do profissional de educação física para a retenção de clientes em academias de ginástica**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/4076580-A-importancia-do-profissional-de-educacao-fisica-para-a-retencao-de-clientes-em-academias-de-ginastica.html>>. Acesso em mar.2017.

SILVA, E. L *et al.* Marketing de fidelização como captação de alunos em academias de ginástica do município de vila velha: uma visão crítica dos alunos. **Coleção Pesquisa em Educação Física**, v.8, n.1, 2009.

ZANETTE, E. T. **Análise do perfil dos clientes de academias de ginástica**: o primeiro passo para o planejamento estratégico. 154f. 2003. Mestrado Profissionalizante (Engenharia) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

APÉNDICE

Apêndice 1 – Modelo de carta de autorização

Porto Alegre, [data] de [mês] de [ano].

Prezado(a) Gestor(a)

Sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano (PPGCMH) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou desenvolvendo, sob orientação do Prof. Dr. Mauro Myskiw, a dissertação de mestrado a respeito das construções de competências para a fidelização dos alunos de academias de Porto Alegre.

Para desenvolver este trabalho necessito de vossa colaboração no sentido de autorizar observações e, se necessário, entrevistas com professores, bem como com membros da equipe de gestão da Academia.

Atenciosamente,

JOANA NORONHA MAGNO MANFRO
Mestranda do PPGCMH/UFRGS

MAURO MYSKIW
Professor do PPGCMH/UFRGS
Orientador