

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Márcia Bahlis Moreira

**“ESPAÇO VIA CORPUS”: A CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA
ACADEMIA DE GINÁSTICA**

Porto Alegre

2006

Márcia Bahlis Moreira

**“ESPAÇO VIA CORPUS”: A CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA
ACADEMIA DE GINÁSTICA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon

**Porto Alegre
2006**

MÁRCIA BAHLIS MOREIRA

**“ESPAÇO VIA CORPUS”: A CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA
ACADEMIA DE GINÁSTICA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Conceito final:.....

Aprovado em de de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon – UFRGS / EA

Às pessoas que mais amo:
Meus pais Sérgio e Eliana;
Minhas irmãs Elaine e Fernanda;
E meu grande amor Tiago.

AGRADECIMENTOS

Durante a realização deste estudo, várias pessoas, de forma direta ou indireta, auxiliaram para torná-lo uma realidade. Certamente, sem a colaboração de todos a realização deste trabalho ficaria de alguma forma prejudicada. Assim, não poderia esquecer de quem, de forma mais expressiva, contribuiu na realização desta pesquisa.

Primeiro agradeço a Deus por todos os momentos e oportunidades de minha vida e, ainda por ser meu ponto de apoio durante todo trabalho.

A Neusa Rolita Cavedon pela orientação e contribuição tanto neste trabalho quanto em minha vida pessoal. Obrigada por toda confiança e apoio.

Ao CNPq pela oportunidade de trabalhar como bolsista de Iniciação Científica, onde pude receber uma maior base para a realização deste trabalho, se não fosse essa experiência certamente este trabalho não teria sido concluído.

A todo pessoal da Academia Espaço Via Corpus pelo incentivo e ajuda. As colegas Aline Carvalho e Thais Carvalho, aos professores, Eduardo Vicinguerra, Davi Fonseca Grass, Álvaro Barbeitos e Paula por me disponibilizarem o seu tempo para me concederem entrevistas, e em especial a Sandra Jaroszeski, que além de informante, me disponibilizou todo o tempo que foi necessário para a conclusão deste trabalho.

À minha família, que sempre atuou de maneira presente e essencial em minha vida. Meu pai, Sérgio e minha mãe, Eliana pelos exemplos de família, profissional, de persistência e de caráter. Ainda pelo apoio sempre dedicado e todo suporte financeiro despendido durante todo o período de realização do meu curso de graduação. À vocês, meu porto seguro, todo meu orgulho, agradecimento e admiração.

Às minhas irmãs Elaine e Fernanda que foram muito mais que minha família em Porto Alegre. Vocês certamente foram companhias indispensáveis e onde sei que sempre encontrarei auxílio, amizade, sinceridade e carinho.

Ao Tiago, meu amor, acima de tudo amigo, que esteve ao meu lado durante grande parte da realização deste trabalho, com seu apoio, incentivo, compreensão e carinho.

E a todos meus amigos que compreenderam meus momentos de ausência e que mesmo assim sempre estiveram sempre ao meu lado dando grande apoio e auxílio.

**“Cultura é sinônimo de
civilização e progresso
intelectual”.**
José Sarukhán

RESUMO

Nos dias de hoje é crescente o número de pessoas em busca de exercícios físicos para melhorar a sua saúde e visando a atingir certos padrões de beleza de modo a contribuir para a sua qualidade de vida. Para atender a esta demanda é elevado o número de academias de ginástica e musculação que abrem com diversas metodologias, de acordo com o nicho de mercado que almejam alcançar. Diante desta situação, considero importante estudar as especificidades deste ramo de trabalho tendo em vista que são poucas as pesquisas que abordam este assunto no âmbito da Administração, e para isto optei por estudar uma academia específica, a Espaço Via Corpus, que, apesar de já estar há onze anos no mercado, possui uma ênfase no trabalho personalizado, porém não individual, diferenciando-se do grande número de academias que vem surgindo onde a ênfase é dada para o preço e alcance da massa. Portanto, o objetivo deste trabalho foi desvendar a cultura organizacional da Academia Espaço Via Corpus de modo a identificar quais destes fatores influenciam na sua vantagem competitiva. Para tanto, a consecução deste objetivo ocorreu mediante a realização de uma pesquisa qualitativa com a utilização do método etnográfico, tendo por técnicas de pesquisa, a observação participante e as entrevistas semi-estruturadas. Antes de ir a campo realizei uma pesquisa teórica onde reforcei meus conhecimentos acerca dos conceitos principalmente de cultura organizacional, tendo em vista que busco desvendar a cultura de uma academia e secundariamente sobre vantagem competitiva, para verificar se a cultura torna-se um diferencial estratégico da academia. Foram ouvidos entre 5 de abril de 2006 e 26 de maio de 2006, cinco professores entre eles a proprietária do estabelecimento, duas funcionárias da parte administrativa e dez alunos da academia que se situa no bairro Menino Deus. Devido ao fato de academia possuir um número relativamente pequeno de funcionários, e todos eles concordarem em colaborar com a pesquisa, foi possível entrevistar a sua totalidade, porém, em relação aos alunos foi observada a maior diversidade possível quanto ao sexo, à idade e ao tempo que fazem parte da academia. Por fim foi possível tecer algumas considerações que permitiram relacionar a relação dos gaúchos com a prática esportiva e a forma com que a Academia Espaço Via Corpus se insere neste mercado atendendo a um público específico da população que busca a academia como uma forma saudável de melhorar o seu bem estar, onde a aparência física surge como consequência e não como objetivo principal.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2.1.1 CULTURA	15
2.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.1.2.1 DIFERENTES ABORDAGENS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
2.1.2.2 DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.1.2.3 ELEMENTOS DA CULTURA	25
2.1.2.3.1 VALORES	25
2.1.2.3.2 HERÓIS.....	25
2.1.2.3.3 RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS	26
2.1.2.3.4 ESTÓRIAS E MITOS.....	27
2.1.2.3.5 SÍMBOLOS.....	27
2.1.3 ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A ANTROPOLOGIA.....	28
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA	28
2.2.1 ESTRATÉGIA.....	29
2.2.1.1 ESTRATÉGIA DE PEQUENAS EMPRESAS	30
2.2.3 VANTAGEM COMPETITIVA	31
2.3 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E VANTAGEM COMPETITIVA	32
3 MÉTODO	35
3.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	37
3.2 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	38
3.2.1 NORMAS DA ACADEMIA.....	41
3.2.2 MEUS PRIMEIROS CONTATOS	42
3.2.2.1 MEU PRIMEIRO CONTATO COMO CANDIDATA A ESTÁGIO	43
3.2.2.2 MEU PRIMEIRO CONTATO COMO ALUNA	44
3.2.2.3 MEU PRIMEIRO CONTATO COMO PESQUISADORA.....	45

3.2.3 OS INFORMANTES	46
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	47
4 DADOS COLETADOS.....	48
4.1 TRAJETÓRIA DOS ATORES.....	48
4.1.1 A PROPRIETÁRIA	48
4.1.2 O PROFESSOR MAIS ANTIGO EM EXERCÍCIO.....	49
4.1.3 O PROFESSOR COM MAIS TEMPO DE VÍNCULO COM A ACADEMIA	50
4.1.4 O PROFESSOR QUE MUDOU DE RAMO: DO ESPORTE PARA A SAÚDE .	51
4.1.5 A NUTRICIONISTA	52
4.1.6 DE ESTAGIÁRIA A FUNCIONÁRIA.....	53
4.1.1 A “QUEBRA-GALHO”.....	53
4.2 PERCEPÇÃO DOS ATORES SOBRE A ACADEMIA ESPAÇO VIA CORPUS..	54
4.2.1 MEMBROS DA EQUIPE DA ACADEMIA ESPAÇO VIA CORPUS.....	54
4.2.2 ALUNOS DA ACADEMIA ESPAÇO VIA CORPUS	58
4.3 PRINCIPAIS ASPECTOS DESTACADOS PELOS ENTREVISTADOS.....	60
4.3.1 ATENDIMENTO	60
4.3.2 RESPEITO ÀS DIFERENÇAS	61
4.3.3 APRENDIZADO E REUNIÕES	63
4.3.4 SOCIALIZAÇÃO DOS MEMBROS DA ACADEMIA	64
4.3.5 SAÚDE.....	66
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS.....	74

1 INTRODUÇÃO

A origem do culto ao corpo encontra-se sedimentado na mitologia grega. O filho de Zeus com a mortal Alcmena foi levado por Hermes para que ele fosse amamentado pela Deusa Hera para que ele se tornasse imortal. Hércules como foi batizado o menino, teve de lutar contra as forças da natureza para tornar-se Deus. Tendo feito isso, tornou-se modelo para os mortais. Realizou 12 trabalhos impostos pelo oráculo de Apolo para se livrar de uma maldição que o impedia de ter sua prole. Ao realizar os 12 trabalhos, ajudado por seus músculos de aço, Hércules celebrizou-se por ser o corpo perfeito, o Deus, em um corpo perfeitamente humano. O culto aos músculos é definido em algumas culturas como o culto a Hércules: O corpo perfeito!

O culto ao corpo perfeito, muitas vezes expõe as pessoas que procuram tê-lo, a perigos como os enfrentados por Hercules em qualquer um de seus 12 trabalhos. A importância de saber onde e como praticar seus exercícios garante além de um corpo perfeito, como o de Hércules, também a saúde representada pelo Deus Apolo. Ainda na Grécia nasceu o ideal da beleza humana, o qual pode ser observado nas obras de arte espalhadas pelos museus em todo o mundo, onde a prática do exercício físico era altamente valorizada como educação corporal em Atenas e como preparação para a guerra em Esparta. O fato de ser a Grécia o berço dos Jogos Olímpicos, disputados 293 vezes durante quase 12 séculos (776 a. C-393 d.C), demonstra a importância da atividade física neste local. Em Roma, o exercício físico tinha como objetivo principal à preparação militar e num segundo plano a prática de atividades desportivas como as corridas de carros e os combates de gladiadores que estavam sempre ligados às questões bélicas.

A partir do culto ao corpo, no século XX começam a surgir, nas grandes cidades, espaços onde as pessoas são orientadas para práticas de exercícios físicos. Esses espaços são denominados academia de ginástica e musculação. As primeiras surgiram entre o final da década de setenta e o início da década de oitenta do século passado. Normalmente eram ginásios onde eram praticados esportes como pugilato, halterofilismo, e ginástica artística e rítmica. A ginástica tal qual se

conhece em academias, aproxima-se do aprofundamento das práticas escolares de educação física. A prática fora da escola foi sistematizada a partir da necessidade provocada por problemas posturais adquiridos em atividades profissionais como argumenta Soares (1994, p. 64):

A ginástica passou a desempenhar importantes funções na sociedade industrial, apresentando-se como capaz de corrigir vícios posturais oriundos das atitudes adotadas no trabalho, demonstrando assim, as suas vinculações com a medicina e, desse modo, conquistando *status*.

A partir desta necessidade, foi criada em 13 de agosto de 1994, a academia Espaço Via Corpus, que pretende se diferenciar das demais academias de ginástica e musculação por realizar um trabalho personalizado, com turmas reduzidas e com o acompanhamento total de professores de educação física graduados. Além dos professores de Educação Física do estabelecimento, a academia estimula os seus alunos a realizarem acompanhamento com um médico ortopedista e uma nutricionista, que trabalham em colaboração com a academia, proporcionando um tratamento multidisciplinar ao aluno.

A academia Espaço Via Corpus foi escolhida por mim para a realização deste trabalho por pretender diferenciar-se de outras academias no que concerne ao tipo de atendimento prestado aos alunos, qual seja, a atenção personalizada ao aluno. A organização justifica esta prática para minimizar a possibilidade de lesões e danos, e otimizar os resultados de exercícios que visem a sanar danos já existentes. Tal preocupação, aliada com um trabalho multidisciplinar que conta com a interação de profissionais como médicos, nutricionistas e professores de educação física, apresentam-se como diferencial da academia.

Para a realização deste trabalho utilizo a seguinte questão norteadora da pesquisa:

- Quais fatores da cultura organizacional influenciam na vantagem competitiva da academia?

Deste modo, buscando responder a esta questão, o objetivo geral do estudo consiste em analisar a influência da cultura organizacional no diferencial competitivo da organização.

Os objetivos específicos que buscam satisfazer ao objetivo geral são:

- Caracterizar a Cultura organizacional da empresa através da observação participante.
- Identificar traços da cultura organizacional presentes nos depoimentos dos funcionários e clientes da academia Espaço Via Corpus.
- Analisar a trajetória da proprietária e de seus funcionários, bem como a sua importância para a formação da cultura organizacional.
- Identificar as particularidades administrativas de um comércio desse tipo.

Para a concretização destes objetivos, nos próximos capítulos será apresentada uma revisão teórica acerca dos conceitos de cultura organizacional, diferencial competitivo, e uma possível relação entre eles. Nos capítulos subsequentes apresento o método utilizado, a análise dos dados coletados, e por último as considerações finais acerca da presente pesquisa.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo relacionar os principais conceitos teóricos que sustentaram o desenvolvimento deste trabalho. Para tal, o capítulo foi dividido em duas seções principais baseadas em elementos que constituem a questão de estudo. Assim, para o desenvolvimento desta pesquisa, inicialmente procuro abordar os principais conceitos relacionados à cultura e à cultura organizacional, e em seguida alguns conceitos relativos à vantagem competitiva. Por último faço uma breve análise de estudos que buscam alguma possível relação entre esses dois conceitos. Portanto, parto de dois conceitos isolados para então poder relacioná-los e verificar se a cultura organizacional pode se tornar uma vantagem competitiva de uma organização.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema central desta pesquisa visa desvendar a cultura organizacional da Academia Espaço Via Corpus, e para isso é necessário compreender o significado deste termo. Entretanto, para entender Cultura Organizacional é preciso, antes de qualquer coisa, conhecer a definição de cultura, termo este que é oriundo das ciências sociais de modo geral, e da antropologia de forma mais específica.

Nos subitens seguintes verso quanto à origem do termo cultura e algumas conceituações. Em seguida abordo sobre o tema Cultura Organizacional, onde trago algumas definições e formas de tratar esta temática e os elementos que compõe a cultura.

2.1.1 CULTURA

Tavares (1996) faz um apanhado histórico sobre o termo “cultura”. A autora supracitada afirma que o conceito de cultura foi inicialmente estudado na Antropologia e, em seguida, na Sociologia e na Psicologia. Este termo surgiu da Antropologia Social, através dos estudos realizados no final do século XIX e no início do século XX com as chamadas “sociedades primitivas” e, posteriormente, com a extensão destes estudos nas sociedades complexas localizadas em diversas áreas do globo terrestre.

Laraia (1997), assim como Tavares, também resgata o histórico deste conceito. Segundo o autor, inicialmente a diversidade cultural era atribuída a determinismo biológico, assim, a genética era considerada determinante das diferenças culturais e capacidades específicas eram atribuídas como congênicas de certas “raças”. Apesar de pesquisas terem evidenciado que o determinismo biológico é incapaz de comprovar a diversidade cultural, pois o comportamento dos indivíduos depende de um aprendizado, o autor destaca que ainda existem indivíduos que acreditam que “os portugueses são muito trabalhadores e pouco inteligentes; que os japoneses são trabalhadores, traiçoeiros e cruéis; que os ciganos são nômades por instinto” (Laraia, 1997, p. 17).

Laraia (1997) apresenta outra teoria que granjeou muita popularidade com os geógrafos no final do século XIX: o determinismo geográfico. Segundo esta teoria, as diferenças do ambiente físico condicionariam a diversidade cultural e haveria alguma relação entre o clima de uma civilização com seus fatores culturais. Conforme o determinismo biológico os povos com latitudes e climas semelhantes também teriam fatores culturais semelhantes. Entretanto, esta teoria foi contestada através do estudo de civilizações com clima, flora e fauna semelhantes, sendo comprovado que é comum a existência de uma grande diversidade cultural em um mesmo tipo de ambiente físico.

Por fim, o autor afirma que o termo cultura, como é utilizado hoje, se originou no final do século XVIII a partir de dois termos: o germânico *Kultur* e do vocábulo francês *Civilization*; o primeiro era empregado para simbolizar todos aspectos de cunho espirituais de uma comunidade, enquanto o segundo aludia, sobretudo, as

realizações sociais de um povo. Tylor¹ (1871, apud Laraia, 1997, p. 25) sintetizou os dois termos supracitados na palavra inglesa *Culture*, que além de englobar os termos *Kultur* e *Civilization*, inclui também “conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes, ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membros de uma sociedade”. Tylor, desta forma, destaca o caráter de aprendizado da cultura, se opondo à idéia de aquisição por mecanismos biológicos. Tylor foi então a primeira pessoa a definir Cultura da forma como é utilizado atualmente: um fenômeno natural que possui causas e regularidades.

Kroeber² (1949, apud Laraia, 1997, p. 49-50) ampliou o conceito de cultura, destacando os seguintes pontos:

- A cultura determina o comportamento do homem e explica suas realizações.
- O homem age de acordo com seus padrões culturais.
- A cultura é o meio de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos. Desta forma, ao contrário de outros animais que possuem órgãos que lhe permitem voar ou nadar, por exemplo, em detrimento de ter pernas ou mãos, o homem cria meios exteriores ao equipamento natural, por exemplo, barcos e aviões, mantendo intacto o seu aparato biológico.
- Adquirindo cultura o homem passou a depender muito mais do aprendizado do que agir de acordo com o que a genética determinava.
- A cultura é um processo acumulativo, que resulta de toda experiência histórica de gerações passadas, processo este que limita ou estimula a criação do indivíduo.

Laraia (1997), em relação à cultura, destaca ser o homem o único ser possuidor de cultura. O autor justifica esta afirmação com base no último item de Kroeber que trata a cultura como um processo acumulativo. Para o autor a comunicação é um processo cultural, embora a cultura não existiria caso o homem não tivesse capacidade de se comunicar oralmente. Tal fato ocorre, pois o homem, além de adquirir aprendizado pela observação e invenção, quando aprende a se comunicar recebe informações sobre todo conhecimento acumulado pela cultura em que vive, enquanto os seres que não tem esta capacidade acabam perdendo todo

¹ Tylor, E.B. *Primitive Culture*, vol. 1. London: John Murray, 1871.

² Kroeber, A.L. The concept of culture in science. *Journal of General Education*, 3, 1949.

seu aprendizado quando morrem, não podendo contribuir com este conhecimento no sentido de transmiti-lo para a sua espécie.

É necessário destacar também que a participação dos indivíduos em sua cultura é sempre limitada. Sendo assim, nenhuma pessoa tem capacidade de participar de todos elementos de sua cultura. Porém, é importante que o indivíduo conheça o mínimo da cultura para interagir com os demais (Laraia, 1997).

Um dos cuidados que se deve ter ao examinar uma cultura é o etnocentrismo. Laraia (1997) diz que o etnocentrismo é um fenômeno universal que ocorre devido ao fato de o homem ver o mundo através de sua cultura, tendo como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto, mais natural e superior aos demais. Entretanto, ao analisar uma cultura é preciso ter em mente que todo sistema cultural tem a sua própria lógica, não tentando transferir a lógica de um sistema para o outro. Santos (1994) concorda com Laraia quanto à lógica proveniente de cada cultura e acrescenta que se deve procurar conhecer esta lógica de modo que as práticas, costumes, concepções, e as transformações por que passaram aquela cultura possuam sentido.

Laraia (1997) destaca por fim que a cultura é algo dinâmico, pois o homem é um ser capaz de questionar seus próprios hábitos e modificá-los. Sendo assim, os sistemas culturais estão em um processo contínuo de modificação. As mudanças culturais podem ocorrer de duas formas: uma é interna, resultante da dinâmica do próprio sistema, e a outra é resultado do contato de um sistema cultural com outro.

Alguns autores da Administração, antes de tratarem da temática Cultura Organizacional, também procuram buscar o conceito de cultura. Entre eles estão Motta e Caldas, Hofstede e Carrieri e Rodrigues.

Motta e Caldas (1997) apresentam cultura como um conceito que não possui apenas uma definição preestabelecida, podendo ser a forma como uma sociedade satisfaz as suas necessidades materiais e psico-sociais, assim como também pode se referir à forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Os mesmos autores também apresentam a cultura como uma parte do inconsciente humano, onde as condições ambientais internas e externas à comunidade são responsáveis pela combinação

desses traços, apresentando-se na forma de símbolos, pelos quais os significados são responsáveis por desvendá-la.

Hofstede (2001) concorda com os Motta e Caldas quanto a existência de várias definições a respeito de cultura, e a define como sendo a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo, ou categoria de pessoas, de outros.

Para se ter idéia da diversidade de conceituações sobre cultura, Carrieri e Rodrigues (2001) citam alguns autores como Kroeber e Kluckhohn que, em 1952, listaram mais de duzentas e cinquenta diferentes definições sobre o tema que incluíam elementos tais como: idéias, conceitos, ideologias, valores, atitudes, normas, comportamentos, símbolos, ritos, rituais, costumes, mitos, hábitos, artefatos e representações.

Carrieri e Rodrigues (2001) afirmam que para compreender alguma manifestação cultural é preciso estar dentro de um contexto, levando em consideração a biografia, a história, a percepção e a interpretação desses atores que formam a cultura, pois é através da cultura que os indivíduos percebem a realidade social e constroem também os significados para suas vidas.

Partindo desta revisão teórica acerca de Cultura, no subitem seguinte verso sobre o tema de Cultura Organizacional.

2.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo Cultura, como já foi citado anteriormente, teve sua origem nas Ciências Sociais, porém, após a sua transposição para a Administração (também uma Ciência Social, porém, uma Ciência Social Aplicada) sofreu algumas modificações ao longo dos tempos. A utilização do conceito de cultura na administração é justificada, pois cada empresa, assim como um país, possui sua própria cultura, ou várias sub culturas, seus costumes e normas preestabelecidas.

A seguir procuro mostrar a evolução na forma de compreender a Cultura Organizacional, além de diferentes formas de perceber este conceito no âmbito da Administração.

2.1.2.1 DIFERENTES ABORDAGENS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Barbosa (2002) apresenta três períodos distintos nos quais o conceito de cultura organizacional se modificou:

O primeiro período iniciou da década de 1960, com o surgimento do termo cultura organizacional, que tinha como intuito “construir” organizações ou fomentar modificações nas empresas através da reestruturação das suas relações internas. Este primeiro período é caracterizado pelo uso da cultura como instrumento para a melhoria organizacional, existindo um discurso de autodesenvolvimento das organizações. É neste primeiro período que acontece o entendimento do que seriam valores organizacionais, porém, como o conceito de cultura não foi resgatado da antropologia, disciplina que originalmente se destina ao estudo do termo, a idéia de valores ainda era muito vaga. Nesta primeira fase, que permaneceu até o final do século XX, a cultura era pouco tratada como sendo uma vantagem competitiva.

O segundo período, que ocorreu desde início da década de 1980 até início da década de 1990, o ressurgimento do conceito de cultura organizacional ocorreu devido ao crescimento da indústria. Barbosa (2002), porém, acredita que grande impacto acadêmico e organizacional que o tema cultura organizacional teve para os americanos, não se deve apenas a ameaça comercial proveniente do Japão, uma vez que a competição é vista como algo positivo para a sociedade americana. Para ela, o impacto para os americanos, provavelmente tenha sido muito mais simbólico do que econômico, ou seja “não foi propriamente a competição, mas a origem do competidor” (Barbosa, 2002, p. 17), que fez surgir este “novo modismo”. A valorização da cultura organizacional neste segundo período também pode ser explicada pela incerteza do mercado, que deixou de ser seguro e permanente como era antes, onde tudo que era ofertado era demandado. Assim, a cultura começou a aparecer de modo a guiar a organização, e as organizações que possuísem uma

cultura forte eram mais valorizadas, pois possuíam um sistema de valores com o qual operar em qualquer situação. Nesta fase também ocorreu uma discussão epistemológica sobre o que é cultura organizacional, além de uma tentativa de transformar o conceito de cultura em uma variável da estratégia gerencial e de competitividade. Entre as críticas feitas a este período estão as poucas variações dos tipos de organizações em estudo, desde tamanho (apenas estudos de grandes organizações) quanto de tipo (falta de trabalhos sobre organizações sociais, sindicatos e universidades); e a forma que o conceito de cultura foi transposto para a administração ignorando os debates existentes nas ciências sociais acerca deste termo.

O terceiro período, que ocorre desde meados dos anos 1990 até o momento atual, apresenta algumas coisas em comum com os conceitos de cultura organizacional de períodos anteriores e algumas diferenças. O que se mantém em relação aos outros períodos é a percepção da cultura organizacional como uma variável capaz de intervir substancialmente na realidade e ter valor e diferencial competitivo. Porém, difere por tratar cultura organizacional como uma variável estratégica e como um ativo estratégico intangível, que pode garantir rentabilidade de longo prazo em uma organização, capaz de estimular fatores tais como criatividade, inovação, aprendizado, e adaptação à mudança.

Embora, no meio acadêmico, alguns autores tenham tentado chegar a uma definição consensual sobre cultura organizacional, esta ainda é uma área que atrai muita discussão entre os estudiosos da teoria das organizações. Com base nisso, Martin e Frost (1999) levantam uma questão em relação à literatura que trata sobre cultura: o pouco interesse em construir o conhecimento com base no que já é existente, que, caso acontecesse, o conhecimento seria construído cumulativamente. Para os autores, a existência de “conflitos abertos”, ao mesmo tempo em que informam e enriquecem os debates a respeito do assunto, refinando o conceito, geram o caos ao invés da ordem, e conflito ao invés de consenso.

Os mesmos autores recomendam que qualquer trabalho que pretenda estudar a cultura organizacional, ao invés de defender apenas um ponto de vista, utilizando apenas autores que sigam a sua vertente teórica, devem considerar a existência dessas divergências. Os autores defendem que a cultura pode ser compreendida mediante três perspectivas distintas, conforme são apresentadas,

aparecendo na literatura, ora como integrada, ora como diferenciada ou ainda como fragmentada.

Na integração, a cultura é vista como uma única em toda a organização. Para esta linha teórica, caso alguma mudança venha a ocorrer na cultura da empresa, deve ocorrer em toda organização. Ambigüidade ou divergências de opiniões são interpretadas como cultura fraca ou desvio individual de algum dos seus integrantes.

Na diferenciação, a ênfase dos teóricos é dada para as diferenças culturais presentes nos diversos grupos da organização. Assim, a cultura, para estes teóricos, não é unitária, mas sim um conjunto de subculturas que se sobrepõe e se agrupam dentro de uma organização, e somente dentro destas subculturas é possível haver alguma consistência de comportamentos.

Por último, a fragmentação tem por pressuposto que as manifestações da cultura são contraditórias, complexas e confusas, não havendo consenso em toda organização, todavia também não se trata de algo específico de uma subcultura em especial. Assim, na cultura organizacional, seguindo o ponto de vista da fragmentação, existem valores partilhados pelos indivíduos por um tempo determinado, e o consenso torna-se transitório e específico de uma determinada situação.

Martin e Frost (1999) afirmam que, apesar dos defensores de cada uma das perspectivas - integração, diferenciação e fragmentação - buscarem contextos culturais que se enquadrem no seu modo de perceber a cultura organizacional, em qualquer cultura é possível verificar a coexistência de elementos das três perspectivas. Por fim, os autores concluem que o correto seria utilizar a estrutura de múltiplas perspectivas, que declara existir em qualquer contexto organizacional determinados valores, interpretações e práticas que resultam em consenso na organização, assim como outros podem provocar conflitos e outros que não ficam bem definidos.

No subitem a seguir apresento algumas das diversas conceituações a respeito de cultura organizacional.

2.1.2.2 DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Carrieri e Rodrigues (2001) tratam do tema “cultura nas organizações” como amplo, complexo e profundo. Amplo, pois a cultura pode ser vista como um elemento empírico concreto, uma variável, algo que pode ser criado e controlado, e também pode ser estudada quanto aos seus aspectos simbólicos e ideológicos, como uma metáfora da organização ou da realidade social nas quais as organizações estão inseridas. Complexo, uma vez que a cultura da organização pode ser vista como uma única ou como várias, sendo ambíguas e conflitantes, resultantes de um processo histórico. E profunda, visto que não é um tema que se pode dominar como um objeto de análise, podendo no máximo concluir para tentar compreender as organizações e as pessoas que nela atuam.

Jaime Junior (2002) divide os estudos sobre Cultura Organizacional em duas abordagens distintas:

A primeira acredita que toda organização possui uma cultura, esta cultura explica muito dos fenômenos que ocorrem na organização, podendo favorecer ou dificultar o desempenho da organização. Esta cultura pode ser diagnosticada, gerenciada, transformada ou completamente criada, sendo que a liderança que determina a formação e a mudança da cultura. Deste modo, um dos papéis fundamentais dos líderes na organização é criar, gerir e, quando necessário, mudar a cultura.

Cavedon (2004) acredita que esta primeira abordagem teórica se deve a necessidade por parte dos administradores em buscar uma aplicabilidade para as suas descobertas, que, não se contentando com a compreensão e interpretação da realidade, procuram formas de intervenção e prescrição do que deve ser feito.

A segunda vertente teórica não aceita o pressuposto de que a cultura organizacional possa ser gerenciada. Nesta abordagem tem-se Luppi (1995), que enxerga a cultura como um sistema do qual as pessoas fazem parte, além de seus comportamentos, idéias, objetos e processos, o autor acrescenta que:

[...] devemos ter em mente que a cultura não se constrói. Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre. Não podemos montá-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e de plasticidade interna,

sem limites muito estabelecidos. [...] Poderíamos pensar, que devido a esta flexibilidade, seria fácil mudar a cultura. Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações externas a elas, que as motivem a mudar.

Barbosa (1999) também observou nos estudos sobre a cultura organizacional a variação de significado que as teorias administrativas deram ao termo: “ora como um elemento residual, uma variável possível de ser neutralizada, ora como um elemento estrutural nas organizações – capaz de ‘moldar’ os indivíduos que nela atuam” (1999, p. 108). A referida pesquisadora trabalha com a idéia de que há um significado mais amplo para o termo cultura organizacional ao qual chama de “cultura administrativa”, onde “toma como unidade básica de análise não a empresa, e sim a própria idéia de administrar, no contexto significacional das diferentes sociedades onde esse conceito é empregado.” (1999, p. 161).

Pettigrew³ (1979, apud Cavedon, 2003, p. 574) define cultura como:

um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações

Para o referido autor, o homem cria a cultura e é criado pela mesma, sendo assim uma relação de mão dupla.

Pettigrew cita em sua definição que a cultura é verificada em determinado tempo, o que permite o entendimento que a cultura pode variar, ou seja, evoluir com a organização. Morgan (1996) corrobora a definição de Pettigrew, pois define a cultura como um processo contínuo, algo vivo através do qual as pessoas recriam os contextos nos quais vivem. Deste modo, os administradores podem influenciar a cultura organizacional, porém jamais prescrever as mudanças a serem realizadas. Nas palavras do autor (Morgan, 1996, p. 131):

[...] é importante perceber que os líderes formais não têm monopólio da criação de uma cultura organizacional. A posição que têm de poder empresta-lhes especial vantagem em desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que freqüentemente têm o poder de recompensar e punir aqueles que seguem ou ignoram seus líderes. Todavia, outras pessoas são capazes de influenciar este processo [...]. A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso de interação social.

Thévenet (1991) segue a mesma linha teórica de Morgan no que diz respeito à impraticabilidade de mudar a cultura de forma mecanicista. Para o referido autor a

³ PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational culture. Administrative Science Quarterly. Cornell University, 24(3):570-81, dec. 1979

empresa possui uma cultura e é uma cultura, uma relação com o mesmo estilo da de Pettigrew, quando afirma que o homem cria a cultura e é criado pela mesma. Quando o autor argumenta que a empresa tem uma cultura, ele quer dizer que possui elementos que lhe são próprios, podendo a cultura ser descrita. Já quando afirma que a empresa é uma cultura, é porque a empresa é considerada como uma sociedade humana, que apresenta símbolos, signos que se configuram como criações coletivas e afirmam a existência da mesma. A mudança cultural, desta forma, ocorre por ser próprio de toda sociedade humana, embora, para o autor, não exista a possibilidade de uma mudança através da relação de causa e efeito, que possa ser programada por algum dirigente.

Segundo Hofstede (2001) a cultura é a programação da mente que distingue os membros de uma organização de outra. Na visão desse autor a cultura é capaz de homogeneizar os pensamentos, as percepções e os sentimentos das pessoas que integram a organização. Esses elementos tornam as organizações diferentes em função dos modelos mentais construídos e praticados.

Cavedon (2000, p. 33-34) após citar algumas definições a respeito do tema, formula sua própria conceituação de cultura, para a referida autora:

[...] por cultura organizacional entendo como a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional.

Com base nesta revisão bibliográfica, procurei sintetizar a noção de cultura organizacional. Para mim, cultura organizacional é algo implícito, fruto da interação entre os componentes de uma organização, que apresenta um padrão de comportamento ante a um determinado grupo, podendo se perpetuar fora do ambiente organizacional, que podem se modificar ao longo do tempo, como por exemplo, com o ingresso de um novo integrante, todavia esta modificação não ocorre de maneira planejada nem preestabelecida, e cria um conjunto de significados que possui sentido dentro destes grupos.

A cultura é composta por elementos tais como valores; heróis; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos e símbolos, é acerca destes elementos que serão tratados no subitem seguinte.

2.1.2.3 ELEMENTOS DA CULTURA

Entre os elementos que compõem a cultura temos valores; heróis; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos e símbolos. No decorrer deste subitem serão abordados cada um deles de forma mais específica.

2.1.2.3.1 VALORES

Para Hofstede (2001) os valores são invisíveis até que se tornem evidentes no comportamento dos membros da organização. O autor acrescenta que valores são concepções, que podem ser explícitas ou implícitas, individuais ou características de um grupo, que influenciam a forma desejável de selecionar, entre as opções disponíveis, quais atitudes tomar.

2.1.2.3.2 HERÓIS

Hofstede (2001) define como heróis pessoas, que podem estar vivas ou mortas, ser reais ou imaginárias, que tem características que são bastante valorizadas na cultura e serve como modelo de comportamento.

Segundo Freitas (1991) as funções dos heróis são:

- tornar o sucesso atingível e humano;
- fornecer modelos;
- simbolizar a organização para o mundo exterior;
- preservar o que a organização tem de especial;
- estabelecer padrões de desempenho; e
- motivar os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

Neste caso, é possível perceber que tanto Freitas como Hofstede concordam quanto a função do herói em fornecer um modelo para a organização. Nesta mesma linha, tem-se Crnkovic (2003), que trata por heróis os personagens que incorporam os valores e condensam a força na organização.

2.1.2.3.3 RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS

Deal e Kennedy⁴ (1982, apud Freitas, 1991, p. 21) definem ritos, rituais e cerimônias como atividades planejadas que têm como objetivo tornar a cultura mais tangível e coesa, fazendo com que a cultura seja expressiva à medida que comunicam comportamentos e procedimentos, e exercem influência visível e penetrante, pois promovem a integração dos membros da organização.

Hofstede (2001) define ritos como atividades coletivas que são tecnicamente desnecessárias para o alcance de objetivos, mas que para a cultura é considerada essencial. Motta (1997) acrescenta que além de um conjunto de atividades relativamente elaborado e dramatizado, o rito reúne em um único evento ou em um conjunto de eventos, através da interação pessoal, mensagens de conteúdo simbólico.

Trice e Beyer⁵ (1984, apud Cavedon, 2003, p.131-132) classificam os ritos realizados nas organizações em vários tipos, sendo os mais comuns: de degradação, de passagem, de reforço, de renovação, de redução de conflito e de integração.

- Os ritos de degradação são ações que simbolizam a perda de poder e credibilidade de um funcionário, como ocorre no caso de demissão.
- Os ritos de passagem são usados para marcar o fim de uma etapa e o início de outra, são celebrações que marcam mudanças de status de uma pessoa na organização.

⁴ DEAL, T e KENNEDY, A. Corporate culture the rites and rituals of corporate life. Massachusetts: Addison – Wesley, 1982

⁵ TRICE, H.M. e BEYER, J.M. Studying organizational cultures through rites and cerimonials. Academy of Management Review, v. 9, n.4, p. 653-669, 1984

- Os ritos de reforço têm como objetivo engrandecer comportamentos desejáveis dentro da organização de forma a servirem de exemplos a serem seguidos.
- Os ritos de renovação visam a renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento.
- Os ritos de redução de conflitos são usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas.
- Os ritos de integração servem para manter as pessoas comprometidas com a organização e integrar seus sub-grupos.

2.1.2.3.4 ESTÓRIAS E MITOS

Freitas (1991) define como estórias a narração de eventos ocorridos, que têm por objetivo reforçar o comportamento existente valorizando-o. Os mitos, por sua vez, se referem a estórias consistentes com os valores da organização, entretanto, não sustentadas em fatos (Freitas, 1991).

2.1.2.3.5 SÍMBOLOS

Hofstede (2001) caracteriza os símbolos por palavras, gestos, imagens, objetos que carregam um complexo significado apenas para aqueles que compartilham a cultura.

2.1.3 ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A ANTROPOLOGIA

Em relação à transposição do conceito de cultura para o âmbito da administração, Barbosa (2002) alerta para a inquietude provocada nos antropólogos devido a esta apropriação de conceito sem levar em consideração o que já foi estudado pelas ciências sociais, onde sofreu grandes debates e refinamento.

Jaime Junior (2002) concorda com a autora, e ainda acrescenta ser uma prática comum entre as ciências administrativas esta importação de conceitos de outras disciplinas sem se preocupar com as disputas pragmáticas a respeito desses conceitos em suas ciências de origem, forçando a quem decidir por tratar sobre o tema a tomar um certo cuidado, uma vez que existem diversos autores que não se preocupam em aprofundar o seu conhecimento sobre o tema na sua disciplina de origem.

Cavedon (2003), diante desta situação, em seu livro “Antropologia para Administradores” procurou transpor para o campo administrativo as origens do termo cultura na antropologia com o intuito de evitar o modo simplista pelo qual os administradores percebem os pressupostos antropológicos. Para alcançar o seu objetivo, a autora apresenta as diferentes escolas antropológicas (sendo elas: o evolucionismo, a escola americana, a escola inglesa e a escola francesa).

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Assim como para entender Cultura Organizacional foi preciso recuperar a origem do termo cultura na antropologia, para compreender do que se trata Vantagem Competitiva acredita-se, antes de tudo, ser necessário apresentar algumas considerações acerca do conceito estratégia, ao qual está estreitamente relacionado.

2.2.1 ESTRATÉGIA

Henderson (1998) ao apresentar o conceito de estratégia trata como sendo algumas formas das empresas se diferenciarem dos seus concorrentes. Para o autor esta diferenciação pode ocorrer de cinco formas distintas, a saber: preço, funções, utilização do tempo, vantagem da localização, ou, ainda, a percepção do cliente sobre o produto ou serviço. Estratégia, para o autor, é o planejamento da evolução de uma empresa com a combinação destes fatores para se diferenciar dos seus rivais. Assim sendo, a estratégia é a busca de uma vantagem competitiva, consistindo na base desta vantagem as diferenças entre a empresa e seus competidores.

Santos e Hexsel (2005) por sua vez, apresentam duas formas de perceber a estratégia, podendo ser um processo de escolha ou emergente de padrões adotados pela empresa.

Para Mintzberg (2000) a estratégia não possui uma única definição, mas sim uma série delas, entre as definições das quais ele destaca, além de mostrar as duas formas de estratégia de Santos e Hexsel (Plano e Padrão), acrescenta mais três, que ele intitula de “os cinco Ps para estratégia”:

- estratégia é um plano (*Plan*), uma direção, um guia, um curso de ação para o futuro, neste caso o autor chama de estratégia pretendida;
- estratégia é um padrão (*Pattern*), uma consistência em comportamento ao longo do tempo, Mintzberg nomeia este tipo de estratégia como estratégia realizada;
- estratégia é uma posição (*Position*), a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- estratégia é uma perspectiva (*Perspective*), a maneira de fazer as coisas;
- estratégia é um truque (*Ploy*), uma “manobra” para enganar os concorrentes.

Mintzberg (2000) ainda acrescenta que as estratégias podem ser vitais para organização, tanto devido a sua existência como pela sua ausência. Quando existente, a estratégia fixa uma direção única para os seus membros, focalizando os

seus esforços, provendo ordem e consistência que facilitam a ação dos seus integrantes. Quando não existe estratégia a organização torna-se mais flexível, tendo maior capacidade de inovar e experimentar.

No item seguinte trato do tema estratégia de pequenas empresas de modo a focalizar em uma empresa do porte da Academia Espaço Via Corpus, que, apesar de não ser formada por uma única pessoa, iniciou assim e mantém suas características muito mais próximas de uma empresa de uma pessoa única do que de uma grande organização.

2.2.1.1 ESTRATÉGIA DE PEQUENAS EMPRESAS

Mintzberg (1998) apresenta os processos de criação da estratégia sob o ponto de vista de uma pessoa única através da metáfora de uma artesã que cria uma cerâmica. Em ambos os casos, na formulação da estratégia por uma pessoa e na criação de uma escultura, a pessoa tem sua consciência em experiências passadas e perspectivas futuras, sendo assim, o seu conhecimento é “implícito”.

Mintzberg (1998) destaca a principal diferença na criação da estratégia por uma grande empresa e na organização de uma pessoa só: enquanto na organização de uma só pessoa o implementador é o formulador da estratégia, nas grandes organizações o trabalho mental é separado do trabalho manual. Desta forma, na organização de uma pessoa só como o estrategista atua no meio ele pode criar com base em sugestões e idéias que venham a aparecer durante a implementação, e nas grandes organizações o ciclo entre o mental e o manual é interrompido, dificultando a realimentação do mesmo.

2.2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Assim como foram evidenciadas diversas perspectivas em relação à temática da cultura organizacional, aqui serão apresentadas várias abordagens em torno do conceito de vantagem competitiva.

Gonçalves e Paiva Junior (2005) fizeram um apanhado na literatura das diferentes maneiras de perceber a vantagem competitiva. Esta vantagem pode ser proveniente do desempenho econômico do setor. Quando uma empresa tem uma idéia que é considerada por sua fatia de mercado como melhor que a idéia de um concorrente, quando possui maior qualidade (tanto dos produtos, como também dos processos, da gestão dos Recursos Humanos e do atendimento ao cliente) e com a capacidade de inovação das empresas tem-se a consecução dessa vantagem.

Desta forma, Alday e Pinochet (2003) concluem que para obter uma vantagem ou um valor agregado superior ao das empresas concorrentes, uma empresa precisa fazer as coisas (produtos, serviços, processos, etc) de maneira diferente no dia-a-dia.

Porter (2004), apesar de focalizar seus estudos para a análise de indústrias, apresenta como formas de se destacar dos concorrentes três estratégias genéricas, que também se aplicam para um setor de prestação de serviços, sendo elas: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A primeira estratégia, como o próprio nome diz, advém de uma política de preços agressiva onde a empresa ganha mercado por possuir um preço inferior às demais. Na estratégia genérica de diferenciação, o produto, ou no caso os serviços prestados pela empresa possuem algum diferencial que o torna único. A empresa que opta pela diferenciação se isola de seus concorrentes, pois cria lealdade com seus consumidores, que possuem menor sensibilidade ao preço. Por último, a estratégia genérica de enfoque consiste em focalizar um determinado grupo de compradores ou um mercado geográfico. A empresa que escolhe esta estratégia genérica de enfoque pode também utilizar a estratégia de diferenciação, bem como de baixo custo, como igualmente fazer uso de ambas. Por fim, Porter destaca que uma empresa que não se encaixa em nenhuma destas estratégias genéricas encontra-se no meio-termo, ou seja, não possui nenhuma vantagem competitiva ante seus concorrentes.

2.3 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E VANTAGEM COMPETITIVA

Embora Kotter (1994) tenha dito que é comum a cultura de uma empresa ser usada, erroneamente, como sinônimo de “estratégia”, por todas desempenharem um papel importante para moldar o comportamento das pessoas, entendo ser, esta comparação da Cultura Organizacional com um conceito estratégico como vantagem competitiva se mostrou uma tarefa bastante complexa, por considerar esses conceitos completamente diferentes.

Kotter (1994) diferencia estratégia de cultura afirmando que a estratégia é apenas a lógica para conseguir movimento em alguma direção, sendo que as crenças e práticas que podem ser necessárias para a estratégia podem ser compatíveis com a cultura ou não, quando ocorre este último caso, a implementação da estratégia torna-se algo difícil. Desta forma, o referido autor diz que os padrões de comportamento de uma estratégia somente serão culturais se a maioria dos membros do grupo atuarem de forma a incentivarem novos membros a seguirem estas práticas.

Entre as diferenças possíveis de serem observadas, Cultura Organizacional aparece como um conceito relativamente subjetivo e de difícil mensuração, enquanto a literatura sobre vantagem competitiva e estratégia diversas vezes aborda o tema como se tratassem de diversos passos a serem seguidos, de acordo com a necessidade da organização, sendo que este desempenho seria facilmente mensurado. Outra diferença é que ao encontrar a estratégia correta, a empresa alcançaria uma vantagem competitiva ante seus concorrentes e rumaria ao seu sucesso, enquanto ao desvendar a cultura de uma organização, pode-se melhor compreendê-la, porém a cultura por si só não possui uma aplicabilidade direta como acontece com um conceito estratégico como a vantagem competitiva.

Conforme apresentado anteriormente, Barbosa (2002), que dividiu o conceito de cultura organizacional em três períodos distintos, também relaciona os conceitos de cultura organizacional com vantagem competitiva. A autora mostra que a partir do segundo período, que ocorreu da década de 1980 até meados dos anos 1990, o termo cultura organizacional é visto como uma variável estratégica gerencial capaz

de ter valor competitivo. Além disso, no terceiro período, que tem duração desde os anos 1990 até atualmente, a cultura é apresentada como uma variável estratégica por ser vista como um ativo intangível, que é considerado com as maiores fontes de geração de valor na sociedade contemporânea.

Mintzberg (2000) faz um apanhado geral das ligações entre os conceitos cultura e estratégia já estudados, que ele diz serem muitas e variadas, e apresenta alguma delas:

1. Estilo de tomada de decisão – a cultura, ao influenciar o modo de pensar preponderantemente em uma organização, influencia também o processo de formação de estratégia. Desta forma, a cultura atua como um filtro, estabelecendo as premissas das decisões das pessoas.
2. Resistência a mudanças estratégicas – as pessoas possuem um comprometimento comum com as crenças da organização, desencorajando a mudança da estratégia. Devido ao fato da organização, além de ter uma cultura, ser uma cultura, dificulta as mudanças estratégicas que vão contra esta cultura.
3. Superar a resistência às mudanças estratégicas – com base na fraqueza da cultura apresentada anteriormente, é apresentado também algumas maneiras de superar a inércia que a cultura gera na estratégia, conservando crenças que funcionaram no passado.
4. Valores dominantes – a cultura organizacional é apresentada por fornecer valores-chave que provêm vantagem competitiva para a organização.
5. Choque de culturas – apresenta o confronto entre culturas resultantes de fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos.

Mintzberg (2000) afirma que a empresa possui uma determinada quantia de recursos, que podem ser tangíveis e intangíveis. Barney⁶ (1991, apud Mintzberg, 2000, p.204) apresenta quatro critérios que mostram quais recursos podem ser estratégicos para as organizações:

- Valor – Para ser estratégico o recurso tem que ser valioso.

⁶ BARNEY, J.B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management (17,1,1991:99-120). 1991.

- Raridade – Se um recurso for raro e tiver alta demanda será estratégico.
- Inimitabilidade – O recurso, para ser estratégico, deve ser de difícil imitação, sendo muito custoso ou demorado para ser copiado.
- Insubstituíbilidade – Para ser estratégico o recurso tem que ser insubstituível.

Desta forma, Barney⁷ (1986, apud Mintzberg, 2000, p. 204) defende que a cultura é um recurso estratégico, pois possui uma grande barreira que dificulta a imitação e é bastante durável. Assim, se a cultura já é algo de difícil compreensão, que dirá de reprodução.

Crnkovic (2003) concorda com Barney quanto a cultura organizacional ser um diferencial competitivo, entretanto sustenta sua afirmação devido a capacidade da cultura em “integrar, envolver e comprometer a força de trabalho com os objetivos da organização e promover indicadores de desempenho mais competitivos”, desta forma a cultura é vista como “o cimento que a mantém unida em busca de um objetivo comum” (Crnkovic, 2003, p. 1)

⁷ BARNEY, J.B. Organizational and Culture: Can it be Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review* (11, 3, 1986: 656-665). 1986.

3 MÉTODO

Para a realização deste trabalho, utilizei as técnicas de observação participante, embasadas no método etnográfico. Para Cavedon (2003) o aprofundamento do aprendizado de uma determinada cultura se dá a partir do método etnográfico definido pela autora como:

O método etnográfico consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre uma determinada comunidade com a finalidade de conhecer melhor o estilo de vida ou a cultura específica da mesma. (CAVEDON, 2003, p. 141)

A mesma autora ainda revela o que significa fazer etnografia:

Fazer etnografia significa ir a campo munido de uma sólida bagagem teórica, mas desprovido de qualquer preconceito, significa viver a realidade da comunidade pesquisada, utilizando-se da técnica da observação participante, implica estar com todos os sentidos a flor da pele. (CAVEDON, 2001, p. 2)

Rocha (1995) acrescenta uma outra visão em relação ao que se trata fazer etnografia, deste modo, o autor a define como a descrição de uma determinada cultura, a captação de sua densidade simbólica em seus próprios termos. Deste modo, a descrição da cultura é feita das próprias palavras dos informantes a respeito daquela cultura.

A escolha do método etnográfico se deu por dois motivos, um deles a necessidade, pela proposta, da identificação da Cultura Organizacional da academia Espaço Via Corpus. O outro motivo é a experiência que tive com o método quando bolsista de iniciação científica do Cnpq.

Com base em minha experiência anterior, soube de imediato que seria necessário estabelecer um distanciamento da organização para poder ter o estranhamento motivador de qualquer pesquisa. De pronto, solicitei o meu afastamento de minhas funções enquanto estagiária da organização, e na mesma oportunidade solicitei a Sandra Jaroszeski, professora e proprietária da academia, a autorização para a realização da pesquisa, anuência que obtive de forma imediata. Como a Aline, funcionária que foi convidada para realizar minhas funções neste momento de ausência não pode mais permanecer na Academia no turno da noite,

desde 10 de maio retornei meu trabalho na Espaço Via Corpus, tendo a minha carga horária reduzida para quinze horas semanais, o que permitiu uma maior aproximação dos informantes, uma vez que pude participar das aulas como aluna, em que realizei as minhas observações de forma mais imperceptível, mantendo tanto os alunos como os professores mais à vontade durante a realização dessas aulas.

A empresa foi escolhida por ter em sua proposta um acompanhamento diferenciado aos alunos, oferecendo um serviço de forma personalizada, criando uma relação mais próxima ao aluno do que as demais academias existentes no mercado. O passo seguinte foi a identificação dos atores que participam da pesquisa, definidos eles como: Alunos, professores e funcionários. Tais atores foram selecionados por representar respectivamente clientes e prestadores de serviço da organização. As técnicas de investigação, aplicadas aos atores, foram realizadas de modo a permitir a identificação dos traços da cultura organizacional e de possíveis vantagens competitivas aliadas a estes elementos e uma possível relação entre eles.

Como parte da pesquisa foram realizadas entrevistas com os atores que fazem parte da Academia Espaço Via Corpus. Como já faço parte da empresa, foi necessário um cuidado maior durante as entrevistas para efetivamente colher os dados a partir das fontes e não obter subsídios a partir do conhecimento prévio que tive da organização. Foi necessário também deixar claro quando se tratam de dados colhidos a partir da investigação e as impressões que tive a partir da convivência com a academia. Malinowski (1978) ressalta a necessidade da diferenciação entre o êmico, olhar do “outro” e o ético, olhar do pesquisador:

Ao meu ver, um trabalho etnográfico só terá valor científico irrefutável se nos permitir distinguir claramente, de um lado, os resultados da observação direta e das declarações e interpretações nativas, e de outro, as interferências do autor, baseadas em seu próprio bom-senso e intuições psicológicas (Malinowski, 1978, p.18)

Outro cuidado que tomei enquanto entrevistadora foi de deixar a decisão quanto a horário e local da entrevista de acordo com a vontade do entrevistado de modo a não perturbar no andamento de suas rotinas. Tampouco poderia entrevistar os alunos durante as aulas uma vez que a hora é paga, e isso poderia causar algum tipo de insatisfação. Cabe ainda deixar claro que a transcrição das informações é fidedigna a fonte, logo são citadas exatamente como coletadas sendo possível a ocorrência de incorreções léxicas e gramaticais. Além disso, como é usual na

etnografia, a narrativa em primeira pessoa é utilizada com a percepção da voz do pesquisador, sendo explicitada a participação do autor enquanto ator na pesquisa.

Durante o período da pesquisa foi realizado um diário de campo para registrar os dados colhidos durante a estada na academia. O diário de campo foi preenchido de forma sistemática para facilitar a descrição. Para Geertz⁸ (1978, apud Cavedon, 2003, p. 145):

o etnógrafo 'inscreve' o discurso social: ele o anota. Ao o fazer, ele o transforma de acontecimento passado, que existe apenas em seu próprio momento de ocorrência, em um relato, que existe em sua inscrição e que pode ser consultado novamente.

Os dados coletados através da observação participante, transcritos no diário de campo, bem como nas entrevistas, foram analisados com o objetivo de observar dados relativos a traços da cultura organizacional. Também foi questionada a importância atribuída pelos atores participantes a estes elementos, bem como a possibilidade de caracterização dos traços culturais como vantagens competitivas. Esta análise foi realizada com base em revisão bibliográfica relativa às caracterizações de Cultura organizacional e vantagens competitivas.

3.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como faço parte da organização, tendo desenvolvido trabalho como estagiária desde outubro de 2005, até final março de 2006, e depois de maio de 2006 até o presente momento, encontro-me aculturada na empresa. Além disso enfrentei escassez de tempo, visto que a pesquisa teve data de entrega determinada, o que impossibilitou o pleno desenvolvimento das técnicas de observação participante propostas pelo método etnográfico.

Segundo Malinowski (1978, p. 31) as primeiras impressões do pesquisador devem ser apontadas no seu diário de campo, o que não foi realizado, visto que o influxo da realização pesquisa se deu após o convívio com a organização. Deste modo, uma vez faço parte da organização trabalhada, foi necessário mais afinco no

⁸ GEERTZ, Clifford. A Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

que DaMatta (1987, p. 157) define como estranhar o familiar e assim descobrir [...] o exótico no que está petrificado dentro de nós.

Rocha (1995) ainda acrescenta que nem sempre as coisas que nos são familiares são conhecidas, contudo, para realizar tal façanha de estudar o familiar ele concorda com DaMatta no que diz respeito à transformação do que nos é familiar em exótico, nos obrigando a “colocar questões onde supúnhamos existir um saber, a duvidar onde supúnhamos existir uma verdade, a perguntar onde supúnhamos ter a resposta” (Rocha, 1995, p. 8).

3.2 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A Academia Espaço Via Corpus surgiu no dia 13 de agosto de 1994, a partir da iniciativa de Sandra Jaroszeski, em criar um local onde as pessoas, independente da idade, pudessem se exercitar, de forma segura, personalizada, e com a orientação de profissionais graduados em Educação Física. Assim, por possuir turmas reduzidas (máximo de seis alunos), a Academia Espaço Via Corpus possibilita aos professores a correção, orientação e monitoramento do aluno. Segundo a proprietária, a idéia da academia veio principalmente em criar um local onde as pessoas que já entraram na terceira idade possam se exercitar, na fala de Sandra:

Bem, essa idéia na verdade, eu tive essa idéia desde o tempo desde que, eu devia ter assim, uns 15 anos, eu achava assim, tipo, a forma como as academias eram organizadas, que as pessoas de mais idade não tinham uma, vamos dizer assim, tinham uma, digamos assim, uma vez né, então eu sempre pensava assim, ah, seria legal se tivesse uma coisa voltada para esse público né, que precisa fazer exercício físico, e daí, eu sempre gostei de fazer atividade, na verdade eu nunca tive dúvida do que eu queria fazer, eu sempre soube que era educação física, e aí eu comecei a estudar na faculdade, já selecionei assim as disciplinas dentro dessa área né, que eu tava mais para casos né, especiais, pra grupos de terceira idade, e aí quando eu me formei eu disse, tá agora falta só um espaço, eu pensei em fazer uma coisa de pequenos grupos, que na verdade foi bem numa época que veio a história do *personal*, só que *personal* hoje em dia são poucos os que podem pagar né, tipo, 300 pila, 350 tu gasta com um *personal* por mês pra duas vezes por semana, nessa faixa, então a minha idéia também era tentar trazer o *personal* pra uma coisa mais acessível, pras pessoas que tivessem menos poder aquisitivo pudessem também desfrutar disso, e aí a gente começou com esta história.

Inicialmente a academia se localizava na Rua Barão do Triunfo, em uma sala comercial alugada, sendo que no mesmo andar, a mãe da Sandra, Teresa, alugou outra sala para abrigar um salão de beleza. A Sandra reservava uma parte do seu dia destinando para colocar panfletos da academia nas caixas de correio das casas do bairro Menino Deus e as clientes da Teresa também começaram a se matricular na academia. Com o tempo foram aumentando o número de alunos e foi possível alugar também uma terceira sala que foi destinada para a realização de alongamentos, antes e depois das aulas, e para avaliação física. Entretanto, o número de alunos foi crescendo mais e houve a necessidade de criar uma segunda turma e para isso a academia teve que mudar de localização, desta vez para uma residência que fica localizada ainda no bairro Menino Deus, no número 898 da Rua General Caldwell.

A academia Espaço Via Corpus é instalada em uma casa marfim, com grades avermelhadas no lado externo, onde possui uma placa que explica os serviços prestados, possui um pequeno jardim. Ao entrar, é possível escolher por entrar pela porta principal, que dá acesso à secretaria e a um salão de beleza ou pela porta lateral que dá acesso direto às salas de aula.

A secretaria é uma salinha pequena que tem uma mesa em “L”, tendo uma cadeira giratória para a secretária e duas cadeiras fixas para os clientes. Atrás da cadeira da secretária se encontra o mural magnético que mostra as turmas existentes e os alunos matriculados em cada uma delas em um imã contendo o seu nome impresso com tinta preta. Os alunos que não vão comparecer na aula na semana atual são sinalizados com um rosto amarelo (*smile*) e os que vão recuperar aula estão marcados com o nome impresso com tinta vermelha. À direita de quem entra possui um armário branco que em cima ficam três arquivos, o primeiro com o programa de exercício dos alunos que estão freqüentando a academia, o segundo com as avaliações físicas dos alunos que estão matriculados e a última com os programas de exercícios e avaliações físicas dos alunos que estão inativos na academia. Ao lado da secretaria, separado por uma porta com cortina horizontal amarela, fica o salão de beleza de Teresa.

A porta lateral é eletrônica, sendo aberta quando o aluno aperta uma campainha, e por ela tem-se acesso às salas de aula. O caminho até a sala é por um pátio amplo, que em dias de chuva ou muito sol, é coberto por um toldo branco.

Ao fundo do pátio localizam-se dois bancos brancos nos quais alguns alunos sentam, principalmente no verão, após as aulas para conversar um pouco, e tem ainda duas barras para alongamento, ainda na área externa. A “Sala 1” é a que se localiza mais ao fundo, em um anexo da casa, e apesar de possuir os mesmos equipamentos da “Sala 2” é mais ampla e possui menos divisórias, possibilitando, ao meu ver, uma maior integração entre os alunos. É nesta sala que fica a maior quantidade de cartazes de divulgações sobre eventos, informações para a equipe de corredores e sobre passeios ecológicos. A sala contém um equipamento de som e um bebedor de água mineral. Ao lado do bebedor fica um banheiro com chuveiro. Ainda nesta sala tem-se acesso à outra salinha que é usada para fazer os alongamentos antes e depois da realização das aulas, com duas barras para alongamento, um pôster que ilustra todos os alongamentos que podem ser realizados e outro pôster que destaca os três alongamentos específicos para coluna, bola para exercícios lombar e uma pequena cama elástica. A sala de alongamentos contém armários com cadeados para os alunos colocarem seus pertences, sendo que um é reservado para os “achados e perdidos”. De aparelhos a sala tem duas esteiras (uma de frente para a outra), um elíptico, um *cross-over* (aparelho que tem a aparência de uma goleira de futebol), duas bicicletas, um proteus, colchonetes, halteres, barras, caneleiras, e mais duas barras de alongamento.

Saindo da “Sala 1” e ingressando na parte principal da casa se encontra a cozinha, sendo que um biombo forma uma espécie de corredor dando acesso direto a porta da “Sala 2”. Na parte de trás do biombo tem uma geladeira, um armário com materiais de limpeza e higiene, um microondas, uma pia, duas latas de lixo grandes, sendo que uma para material reciclável e outra para orgânico e três garrações de água mineral. Já na parte da frente do biombo ficam localizados, ao lado da porta que dá acesso à “Sala 2”, seis armários com cadeados para os alunos que estão em aula nesta sala.

A “Sala 2” é um pouco mais dividida que a “Sala 1”, podendo ser distinguidos cinco ambientes. No primeiro ambiente que se ingressa ao se entrar pela porta da cozinha, onde estão localizados, à esquerda, o equipamento de som, à direita uma bicicleta, uma esteira (com um espelho na frente) e um ar condicionado, e o bebedor de água mineral ao fundo. No segundo ambiente, seguindo em frente, separado apenas por um arco fica uma peça que tem um espelho grande, os halteres, as

barras e um ventilador; desta sala tem-se acesso à secretaria e é onde normalmente são feitos os exercícios aeróbicos. Dobrando à esquerda tem um pequeno corredor onde ficam os colchonetes, uma porta que dá acesso ao salão de beleza (embora esta porta esteja sempre trancada a chave) e outra porta que dá acesso a outro banheiro com chuveiro. Se no primeiro ambiente ao invés de seguir reto se dobrar à esquerda, tem-se o quarto ambiente onde ficam outra esteira, um proteus, outro ar-condicionado e outro ventilador e duas barras de alongamento. E por fim, dobrando à esquerda, a partir do quarto ambiente tem-se uma sala de alongamentos onde também é feita a avaliação física, que conta também com uma balança e um painel quadriculado, que serve para desenhar a postura do aluno que está iniciando ou que deseja fazer um acompanhamento de seu trabalho, um *cross-over*, mais duas barras de alongamento, bola para abdominal lombar e um ventilador.

3.2.1 NORMAS DA ACADEMIA

A academia Espaço Via Corpus tem como principal característica a limitação máxima de seis alunos por turma, por isso os alunos têm seus horários marcados no mural de metal, sendo que o nome é repetido de acordo com o número de vezes por semana em que são realizadas as aulas. Caso o aluno não possa comparecer em alguma das aulas, seja por algum motivo de saúde, compromissos, ou até mesmo por feriado, ele pode desmarcar esta aula com até uma hora de antecedência e remarcar para outro dia, desde que esteja no período de sua mensalidade corrente.

O vencimento da mensalidade é sempre em uma data escolhida pelo aluno, assim, se um aluno escolher como vencimento, por exemplo, o dia 10 de cada mês, ele terá direito de recuperar as aulas que não pode comparecer desde o dia 10 do mês corrente até o dia 9 do mês seguinte, sendo o pagamento sempre feito antecipado. Caso o aluno realize o pagamento de sua mensalidade até a data de seu vencimento ele recebe um desconto de, atualmente, cinco reais. É a mensalidade que garante a reserva do horário de um aluno, desta forma, caso o aluno não renove sua mensalidade e não compareça na academia em um prazo de cinco dias úteis o seu horário poderá ser cancelado.

Todo aluno que começa a fazer aula na academia Espaço Via Corpus tem que fazer uma avaliação física, que é realizada pela proprietária. Nessa ocasião ele apresenta os seus objetivos, se possui algum problema de saúde, histórico familiar, restrições a exercícios, entre outros, além de ser verificada a postura do aluno, peso corporal e alguns perímetros, para assim os professores terem um conhecimento do aluno e direcionar os exercícios de acordo com as suas necessidades. O relatório com esta avaliação é entregue ao aluno para que ele possa realizar um acompanhamento do seu trabalho sempre que sentir necessidade.

As aulas têm uma hora de duração e por questão de higiene é solicitado ao aluno que ele utilize uma toalha de rosto durante a prática de exercícios.

3.2.2 MEUS PRIMEIROS CONTATOS

Como limitações da minha pesquisa, coloquei anteriormente que não foi possível realizar as inscrições das minhas primeiras impressões sobre o ambiente da pesquisa no diário de campo. Gostaria, porém, antes de informar os dados coletados pela pesquisa, deixar registradas estas minhas primeiras impressões a respeito da Academia Espaço Via Corpus, entretanto na análise dos dados coletados eu procurei me manter distante destas minhas pré-concepções, de modo a não afetar o resultado da pesquisa. Ressalto também que pode haver alguns dados perdidos na minha memória que não foram possíveis de serem recuperados, pois, conforme já foi citado anteriormente, não pude manter a disciplina do diário de campo neste início de contato com a organização.

3.2.2.1 MEU PRIMEIRO CONTATO COMO CANDIDATA A ESTÁGIO

Meu primeiro contato com a academia Espaço Via Corpus ocorreu em setembro de 2005, após um convite da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) para realizar uma entrevista. Ao entrar em contato com a ABRH eles me entregaram um encaminhamento para a empresa onde constava razão social, endereço e telefone, eu deveria entrar em contato com a empresa e agendar uma entrevista, com a Thaís ou a Sandra. Ao telefonar à Thaís, ela me pareceu bastante surpresa e pouco interessada por alguém do 9º semestre de administração, mas ao informar Sandra, esta agendou uma entrevista.

Munida do encaminhamento da ABRH, me dirigi até o número 898 da rua General Caldwell, para entrar em contato com a Thais ou a Sandra. Confesso que um de meus medos era não ser aceita por estar acima do peso, afinal meu estereotipo não é de magra, e está bem longe disto. Chegando na rua General Caldwell, não encontrei a academia. Quando descobri onde era, percebi que estava na frente da academia, só que externamente não aparenta ser uma academia, mas sim uma casa, com grade, onde na parede havia uma placa que informava se tratar de uma academia com atendimento personalizado e com salão de beleza integrado.

Logo entrando, quem me atendeu foi a Aline, prima da Thais, que se autodenominou um “quebra-galho” da Sandra. Enquanto aguardava pela proprietária da academia fiquei tirando algumas dúvidas a respeito do trabalho ali.

O mural de alunos despertou a minha atenção, trata-se de uma placa de metal que ocupa quase toda parede, onde constam todos horários de aulas e quais alunos estão inscritos nos respectivos horários, desta forma, os nomes são colocados com um imã de modo a facilitar a troca de horários dos mesmos. Há também uns imãs decorados no formato de círculos com rostos que são usados para sinalizar os alunos que não comparecerão as aulas e nomes escritos em vermelho para sinalizar os alunos que estão recuperando alguma aula (em destaque com relação aos nomes escritos em preto que sinalizam o “horário fixo” dos alunos).

A Sandra apareceu, me fez algumas perguntas a respeito do meu interesse pelo estágio, disse que gostaria de ter ao menos alguma experiência no ramo da administração, mas meu interesse era fazer a faculdade de artes, ela me informou que quanto a isso não tem problema, que se gostassem do meu trabalho poderiam

me efetivar, a busca por estagiário serve para ela como uma forma de conhecer melhor o funcionário, mas que não teria problemas de posteriormente eu ser efetivada. Deixei meu currículo e encaminhamento da ABRH e ela me informou que se interessou por mim, mas haviam mais alguns candidatos agendados para a entrevista, mas assim que tivesse alguma resposta entraria em contato.

Logo na mesma semana recebi um telefonema da Sandra informando que eu havia sido pré-selecionada, e gostaria que eu comparecesse lá no período da manhã em algum dia que não tivesse aula para receber um treinamento, onde me seria informado os procedimentos administrativos.

Neste treinamento, a Thais me informou quais eram as rotinas administrativas, como eu deveria proceder, como cadastrar o aluno no “Bola” (nome dado ao sistema de banco de dados devido ao seu ícone, que era uma bola colorida, aparentando uma bola de plástico), como é organizado o mural, quais as rotinas da secretaria, entre outras coisas.

3.2.2.2 MEU PRIMEIRO CONTATO COMO ALUNA

Um dos atrativos do convite da ABRH era o fato da estagiária poder participar, desde que fora do horário de expediente e em horários cujas turmas não se encontram lotadas, das aulas da academia.

Como nas primeiras semanas eu ainda estava me adaptando a nova rotina, acabei não me inscrevendo em nenhum horário, porém, tanto a proprietária como os demais professores, perguntavam quando eu iria marcar um horário para mim.

Comentei com a Sandra que gostaria de fazer a aula das 14 horas, pois sairia direto da aula para trabalhar, porém não daria tempo, uma vez que teria que tomar banho e passaria do meu horário de início de expediente, entretanto ela me disse que não teria problema se eu me atrasasse um pouquinho por estar fazendo aula antes. Marquei então as minhas aulas nas terças-feiras e quintas-feiras, dias da semana que tinha disponível este horário.

Como faz parte das normas da academia, me encaminhei para a minha primeira aula com uma toalhinha de rosto. A Sandra, que era, e ainda é, a única

professora responsável por este horário que me orientou. Na sala existe um cartaz que indica 15 tipos diferentes de alongamentos, ela me informou para fazer os 10 primeiros que ela acompanharia me mostrando a forma correta de fazer. Eu estava quieta durante a aula, porém as minhas 5 colegas conversavam, fui apresentada para as que ainda não me conheciam como a nova secretária.

Durante a aula a Sandra me informou que aquele era o horário mais seguro para praticar exercício, pois todas as minhas colegas eram enfermeiras. Como se tratava do meu primeiro dia, os exercícios foram mais leves (apesar de no dia seguinte o meu corpo estar um pouco dolorido), de modo a perceber como eu me portava nas primeiras aulas face a série de exercícios propostos. Uma prática comum que já pude perceber neste primeiro dia é, durante exercícios realizados na esteira e bicicleta, o professor verificar como andam os batimentos cardíacos do aluno.

3.2.2.3 MEU PRIMEIRO CONTATO COMO PESQUISADORA

Enfim, após aculturada na academia Espaço Via Corpus, decido realizar o meu trabalho de conclusão nesta organização. Após um afastamento da parte administrativa da academia volto com o intuito de estranhar o que já me era familiar, olhar com estranheza o que já me parecia comum. Eis o meu grande desafio.

Conforme havia combinado com a Sandra, compareci na academia Espaço Via Corpus numa terça-feira à tarde para conversarmos a respeito da empresa visando a dar início a minha pesquisa de campo.

Como eu já tinha me aventurado anteriormente na pesquisa através do método etnográfico como bolsista do CNPq, pude comparar esta experiência de retornar num ambiente já conhecido e ter que estranhá-lo como a de penetrar em um ambiente completamente novo como uma “intrusa”. Ao meu ver, esta nova experiência se mostrou muito mais agradável. Neste novo caso corria menos risco de ser rejeitada pelas pessoas da organização, tendo em vista que já me encontrava como sendo parte dela, além disso dificilmente as pessoas me estranhariam a ponto

de modificar seu modo de agir devido a presença de uma “estranha” observando tudo que ocorre ali.

Achei melhor ingressar na academia da mesma forma que compareci da primeira vez ali, pela porta da frente pedindo autorização da secretária para conversar com a Sandra conforme havíamos combinado. Fui até a sala de aula e Sandra estava me esperando com uma cadeira, que apesar de estar ali em face de algum aluno ter praticado um exercício anteriormente, me pareceu uma grande gentileza. Ela optou por me dar a entrevista no horário de aula com menor movimento, assim poderia me atender enquanto auxiliava seus alunos. No horário em que cheguei estava uma família (pai, mãe e filho) tendo aula, casualmente pessoas com as quais tenho bastante carinho e acredito que também tenham um certo carinho por mim, ao menos me tratam assim, senti que eles ficaram um pouco constrangidos com a presença de um gravador no início, mas depois de um tempo a naturalidade voltou a acontecer. Uma aula acabou e outra estava começando, casualmente outra família (desta vez uma mãe e duas filhas) estavam iniciando suas aulas, além de mais duas alunas, não durou muito tempo mais e encerrei a minha entrevista com a Sandra.

Após acabar de entrevistar a Sandra fui ouvir a Aline que além de estar trabalhando no meu lugar, já havia trabalhado no lugar de um outro estagiário entre o período que ele saiu e eu entrei e também por um tempo maior nos horários em que Thais (outra secretária e prima dela) não podia comparecer e, ainda, quando um estagiário largou o seu estágio para trabalhar em outra organização, desta forma, Aline ficou trabalhando até a Sandra conseguir outra estagiária, ou seja, ela ficou trabalhando na academia Espaço Via Corpus até eu ingressar lá.

3.2.3 OS INFORMANTES

Os atores escolhidos e que aceitaram contribuir para o andamento da minha pesquisa foram: os professores da academia Espaço Via Corpus, incluindo a proprietária, as demais funcionárias e dez alunos. Devido ao número reduzido de professores (5) e demais funcionárias (2), foi possível entrevistar a todos, porém,

para os alunos a escolha foi feita procurando uma certa diversidade, observando tempo de envolvimento com a academia, idade e sexo. Os alunos entrevistados foram 5 do sexo feminino, com idades variando de 26 a 68 anos de idade e 5 do sexo masculino, com idades de 27 a 59 anos.

As entrevistas foram realizadas, em horários previamente agendados, com os professores, funcionários e a proprietária da Academia Espaço Via Corpus, gravadas e transcritas posteriormente. A maioria das entrevistas realizadas com os alunos ocorreu informalmente durante a minha pesquisa de campo, uma vez que tive dificuldade em marcar horário com eles e pela premência de tempo dos mesmos. Desta maneira, após explicar o objetivo das entrevistas, anotei no meu diário de campo as informações que foram aparecendo.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Minayo (1999) em pesquisas qualitativas, após a coleta de dados o pesquisador se depara com uma variedade de informações que foram coletadas durante sua estada em campo e que se materializam em textos soltos e muitas vezes sem alguma conexão, tal é o caso da presente pesquisa que utiliza o método etnográfico.

Assim, para organizar estes dados soltos e criar uma conexão entre eles, procurei agrupá-los de acordo com o assunto tratado, criando assim grupos que me facilitaram a análise à luz do referencial teórico.

4 DADOS COLETADOS

Apresento nos próximos subitens os dados que foram coletados durante a realização desta pesquisa, já agrupados de acordo com o assunto tratado pelos informantes.

4.1 TRAJETÓRIA DOS ATORES

Inicialmente, acredito ser importante apresentar um pouco dos prestadores de serviços da Academia Espaço Via Corpus, de modo a verificar se as suas trajetórias pessoais influenciaram na formação da cultura organizacional da academia.

4.1.1 A PROPRIETÁRIA

Sandra Jaroszeski, proprietária da academia, após concluir o curso de magistério, iniciou sua trajetória profissional alfabetizando crianças de 6 a 7 anos de na Escola de Educação Infantil Amiguinhos do Verde. Todavia, como seu objetivo era trabalhar com exercícios físicos, se inscreveu no vestibular para Educação Física na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e tendo passado, concluiu o curso em 1992. Desde então realizou dois cursos de especialização "lato sensu", um em Medicina Esportiva pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, em 1998, e outro em Treinamento de Força pela Universidade Gama Filho do Rio de Janeiro, em 2003, além de ter cursos de Anatomia e Cinesiologia Aplicada ao Movimento Humano pelas Faculdades Metropolitanas Unidas de São Paulo, e Formação de Professores de Escola Postural II pela Universidade Federal do Rio

Grande do Sul, ambos realizados no ano de 2001, e vários outros cursos na área de Correção Postural e Primeiros Socorros.

Segundo Sandra, toda a sua base de didática foi aprendida durante o curso de magistério, onde ela também aprimorou a sensibilidade no trato com as pessoas, principalmente no que concerne aos alunos de terceira idade que procuram a Academia Espaço Via Corpus para se exercitarem. A proprietária acredita também que esta sensibilidade também é uma característica dos demais professores da academia, que a incorporaram de forma inconsciente.

4.1.2 O PROFESSOR MAIS ANTIGO EM EXERCÍCIO

Dentre os quatro professores contratados para trabalhar na academia Espaço Via Corpus, Álvaro Armando Moreira Barbeitos é o que está há mais tempo em atividade, porém, inicialmente, ele não possuía nenhum vínculo com a academia. Álvaro, que na academia é alcunhado de Pantera, concluiu o curso de graduação em Educação Física pelo Instituto Porto Alegre (IPA) em 1991.

O professor Álvaro decidiu largar o curso de engenharia elétrica no quinto semestre, que ele cursava na UFRGS, para se dedicar a Educação Física, na fala do professor:

eu fazia engenharia elétrica, só que eu não tava nada satisfeito com a engenharia e nunca tinha trabalhado, e numa tarde eu tô correndo na Redenção e pensando assim, porque que eu não tento conciliar a Educação Física com a Engenharia né, num eu vou ganhar dinheiro e na outra eu vou trabalhar no que eu gosto, tá eu vou fazer vestibular pra Educação Física, daí eu procurei na metade do ano, não tinha na UFRGS naquela época, eu procurei o IPA, na semana da inscrição, me inscrevi, estudei um pouco em casa e passei. Larguei a engenharia, no semestre seguinte não agüentei, e aí comecei, no primeiro semestre que eu entrei na faculdade um amigo meu me convidou para trabalhar com vôlei dentro da própria faculdade, e em seguida uma amiga me convidou para trabalhar numa creche e um outro amigo para trabalhar na AABB, e eu pensei: nunca mais engenharia.

Desde então ele já trabalhou como preparador físico em clubes como, por exemplo, o Grêmio Náutico União. Já na academia Espaço Via Corpus ele iniciou substituindo a professora Sandra, que até então trabalhava sozinha. Uma vez por mês ele ia substituí-la na academia no turno da noite. Posteriormente, no terceiro ou

quarto ano de academia, o professor Álvaro se propôs a trabalhar durante as férias de verão, pois, até então a academia ficava fechada nesta época do ano.

Quando a academia trocou de localização, com a abertura de mais turmas, com duas aulas simultâneas, a proprietária da academia perguntou ao professor Álvaro se ele gostaria de assumir algumas turmas na academia Espaço Via Corpus. Como o professor estava trabalhando na AABB, não tinha nenhum horário disponível para atuar na academia. Em 2001, sentindo que poderia ser demitido do seu emprego, o professor Álvaro procurou Sandra e perguntou se havia possibilidade de assumir algumas turmas fixas, e ela concedeu as turmas das onze horas e do meio-dia. Quando saiu de férias na AABB o professor foi demitido, então avisou para a proprietária da Espaço Via Corpus que em março estaria trabalhando apenas lá. O professor Álvaro iniciou com duas aulas por dia, três vezes na semana e hoje, trabalhando apenas na academia, tem 27 turmas por semana sob sua responsabilidade, sendo o segundo professor com maior número de turmas, perdendo apenas para a Sandra, que possui 28.

Ainda como professor da academia Espaço Via Corpus, em 2003 Álvaro foi estimulado a cursar um programa especialização "lato sensu" em Treinamento de Força pela Universidade Gama Filho do Rio de Janeiro, juntamente com Sandra e Eduardo (este último, outro professor da academia) de modo a aperfeiçoar seu trabalho e direcionando-o mais para o público da academia, e não necessariamente para atletas como vinha fazendo.

4.1.3 O PROFESSOR COM MAIS TEMPO DE VÍNCULO COM A ACADEMIA

O professor Eduardo Vinciguerra Flores da Cunha, que concluiu o graduação em Educação Física pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 1999, e também se especializou "lato sensu" em Treinamento de Força pela Universidade Gama Filho do Rio de Janeiro, em 2003. O professor Edu, como é conhecido na academia, iniciou sua vida profissional fazendo estágio no Teresópolis Tênis Clube. Depois passou por academias como, por exemplo, a Personal e a Aerostep. E chegou na Academia Espaço Via Corpus por indicação da sua ex-coordenadora de

estágio que também era amiga da Sandra. Dentre os professores que estão trabalhando na Academia Espaço Via Corpus, o Edu é o que há mais tempo possui vínculo empregatício, sendo que atualmente ele ministra 18 turmas por semana, sendo a única academia com a qual ele possui vínculo, trabalhando em outras apenas com *personal trainer*.

4.1.4 O PROFESSOR QUE MUDOU DE RAMO: DO ESPORTE PARA A SAÚDE

Outro professor que contribuiu para a realização da pesquisa foi Davi Fonseca Grass, que possui graduação em Educação Física pelo Instituto de Porto Alegre (IPA), concluído em 1989. Entre os cursos realizados pelo professor Davi, estão os de Medicina Desportiva Obesidade e Emagrecimento, Medicina Desportiva, Treinamento Desportivo, Avaliação Funcional Metodologia de Periodização de Treinamento e do condicionamento Físico e participou da 1ª Jornada de Medicina e Exercício do Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

Entre suas experiências profissionais, Davi Grass trabalhou na área de coordenação de esporte da hoje já extinta rede ferroviária federal, na Prefeitura Municipal de Porto Alegre como estagiário, na Escola do Instituto de Porto Alegre (IPA), no Teresópolis Tênis Clube na Associação Cristã de Moços (ACM) e no Colégio Israelita.

O professor Davi iniciou na academia através de um contato pessoal com Sandra e seu esposo, assim, quando houve a necessidade de contratar um outro professor, Sandra perguntou se ele teria disponibilidade em trabalhar na Espaço Via Corpus e ele aceitou, desta forma, o professor Davi iniciou na academia assumindo quatro horários semanais. Hoje, após três anos trabalhando na academia, Davi Grass possui onze horários por semana, e além da Academia Espaço Via Corpus o professor ainda trabalha na Squash Fitness e como *personal trainer*.

Segundo o professor Davi inicialmente seu trabalho era mais dedicado ao esporte, porém, atualmente todos seus trabalhos são destinados à área da saúde, em suas palavras:

eu sempre fui ligado muito a esportes, então eu me formei, e a minha atuação mais, logo que eu me formei, era mais na área de esportes, assim, no vôlei, e no decorrer da vida profissional foi me dedicando um pouco mais, eu trabalhei muitos anos na ACM, então eu comecei a entrar um pouco mais na área da saúde e depois, e atualmente, hoje eu só trabalho na área da saúde, né.

Assim, para o professor Davi liga seu trabalho na academia como algo voltado para a melhora da saúde de seus alunos.

4.1.5 A NUTRICIONISTA

A profissional que menos tem atuado como professora na academia é a Paula da Costa Rodrigues, porém, muitos alunos a procuram, pois, além de ser graduada em Educação Física pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (curso concluído em 1997), Paula também é graduada em Nutrição pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), concluído em 2001, assim, os alunos buscam pela professora em um espaço aberto por ela recentemente, nomeado de Ponto Nutri, procurando obter informações sobre uma alimentação balanceada e avaliações nutricionais.

Paula Rodrigues possui em sua vida profissional experiências em clubes como o Grêmio Náutico União, Sociedade Ginástica de Porto Alegre (SOGIPA), em academias como a Academia do Parque, Transaforma e HP, e em uma creche. Além destas experiências profissionais, a professora ainda concluiu no ano de 1999 o curso de especialização "lato sensu" em Ciências do Esporte pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC/RS.

Seu vínculo com a Academia Espaço Via Corpus surgiu no ano de 2002, quando, havendo a necessidade de contratar mais um professor, Paula foi indicada pelo seu namorado, Eduardo Flores da Cunha, que já trabalhava na academia, para o cargo. Inicialmente a professora Paula começou substituindo os professores inclusive em período de férias dos mesmos. Após pouco mais de um ano

substituindo outros professores, abriram turmas para segundas-feiras, quartas-feiras e sextas-feiras às 7 horas da manhã, como entre os professores que faziam parte da equipe da academia nenhum possuía disponibilidade neste horário, e por já conhecerem o trabalho da Paula, esta acabou assumindo essas turmas.

4.1.6 DE ESTAGIÁRIA A FUNCIONÁRIA

A funcionária administrativa há mais tempo na Academia Espaço Via Corpus é Thaís Carvalho, que iniciou seu trabalho como estagiária no ano de 2002, quando a funcionária anterior teve que deixar o turno da tarde, pois tinha nestes horários compromissos como estudante da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Thaís trabalha como secretária e auxiliar administrativa, tendo como funções o atendimento a telefone, passando pelo contato com fornecedores, organização de contracheques, e divulgação de eventos. Thaís cursa a faculdade de Administração de Empresas pela Faculdade do Rio Grande do Sul (FARGS), e quando iniciou na academia estava no segundo semestre deste curso. Desde então Thaís chegou a assumir os dois turnos, e após completar os dois anos máximos de estágio, a funcionária foi efetivada. Atualmente Thais trabalha apenas no turno da manhã e à tarde realiza um estágio no Centro Administrativo.

4.1.1 A “QUEBRA-GALHO”

A secretária do turno da tarde atualmente é Aline Carvalho. Aline iniciou na academia em 2003, substituindo a sua prima, Thais, em horários nos quais a primeira não podia comparecer por possuir aulas na faculdade. Aline permaneceu nesta condição por cinco meses. Aline, que cursa o quarto semestre da faculdade de Psicologia pela UNISINOS (Universidade do Vale dos Sinos), se autodenomina como “quebra-galho da Sandra”, pois após substituir a Thaís, ainda voltou para a

academia quando, Cláudio, até então estagiário, não pode mais comparecer e até a outra estagiaria, e autora deste trabalho, ser contratada. Atualmente, Aline está trabalhando na academia para me substituir enquanto concluo esta fase final do curso de Administração de Empresas.

4.2 PERCEPÇÃO DOS ATORES SOBRE A ACADEMIA ESPAÇO VIA CORPUS

Tendo em vista que esta pesquisa se trata de um trabalho etnográfico que busca compreender a cultura da academia Espaço Via Corpus, acredito que é importante, através das falas dos funcionários e proprietária, apresentar como eles explicam como é a academia em que eles trabalham ou fazem aulas. Após analisar a visão dos integrantes, que trabalham de forma a possibilitarem o funcionamento da Academia Espaço Via Corpus, procurei apresentar também como os alunos, que utilizam aos serviços da academia, explicam o seu funcionamento, de forma a verificar se a visão de quem presta o serviço é a mesma dos que os utilizam.

4.2.1 MEMBROS DA EQUIPE DA ACADEMIA ESPAÇO VIA CORPUS

Perguntei aos professores e funcionários como eles costumam explicar para quem não conhece a academia Espaço Via Corpus o seu funcionamento, de modo a identificar a percepção deles sobre a organização. Sandra, a proprietária definiu como sendo um espaço que tem como trabalho o que ela nomeou como “*personal compartilhado*”, e explicou dizendo que cada aluno possui uma atenção individual assim como em um *personal trainer*, porém, o espaço em que está sendo realizada a aula é compartilhado com mais cinco colegas, no máximo.

O professor Eduardo segue a mesma linha da proprietária da academia, e assim como Sandra denomina o trabalho lá executado de “*personal compartilhado*”, o professor chama de “*personal em grupo*”. Eduardo também destaca que o

atendimento é diferenciado, porém, para não extrapolar a quantidade de seis alunos por turma os alunos precisam ter horário marcado.

O professor Álvaro antes de explicar o para alguém de fora como funciona a Espaço Via Corpus precisa saber se esta pessoa já frequentou alguma academia de ginástica e musculação, uma vez que, caso a pessoa não tenha frequentado nenhuma academia a explicação se torna mais fácil, pois, para ele, a pessoa absorve mais facilmente a idéia de como o trabalho é realizado. Porém, se a pessoa já frequentou outra academia é preciso explicar com um maior detalhamento, pois ela já possui uma pré-concepção de como as academias funcionam. Para o professor a academia fica em um ambiente reduzido, com poucos alunos por turma, com uma aparelhagem boa, todavia com pouca carga, embora esta pouca carga não se torne uma carência da academia para o aluno, pois para ele o necessário é bons exercícios e não necessariamente muita carga (peso).

O professor Álvaro diz ser uma das coisas que os alunos que já frequentaram academias estranham o fato de nunca pegarem a sua ficha onde tem escrito os programas de exercícios, pois acham que assim ficam dependentes do professor. Álvaro explica que o programa de exercícios do aluno deve ser concebido pelos professores por possuírem um maior conhecimentos na área: “o programa quem tem que fazer é a academia, é o professor, não o aluno né, ele [o aluno] tem que executar”.

Os professores Davi e Paula destacaram o fato de terem seis alunos por horário, um atendimento individualizado e que os exercícios partem da avaliação física feita pela Sandra, proprietária da academia. Davi ainda acrescenta que é comum aparecerem pessoas procurando a Academia Espaço Via Corpus através de uma orientação médica, sendo os exercícios adequados em relação à prescrição médica:

a academia Via Corpus funciona com horário marcado, seis pessoas por horário, um trabalho mais individualizado, onde existe uma avaliação funcional onde a gente verifica as condições físicas das pessoas, estabelece com elas os objetivos, né, do que que ela quer, e do que que ela pode fazer, né, e algumas pessoas vem com orientação médica então a gente, em determinados exercícios a gente né, segue essa prescrição médica, e procura desenvolver com o trabalho com essa pessoa o condicionamento e em cima dos objetivos que ela quer realizar, eu acho que basicamente é isso.

A professora Paula, por sua vez, destaca que a Academia Espaço Via Corpus é diferente de uma academia convencional, sendo que o trabalho ali realizado é

basicamente de condicionamento físico e que o aluno é orientado de acordo com seus objetivos:

Eu explico que ela é uma academia pequena, personalizada praticamente, que são seis alunos por turma, que é um trabalho feito individual a partir da avaliação da Sandra, que é a dona que também é professora né, e é um trabalho de basicamente condicionamento físico, que não tem, que não é uma academia condicional, não tem aula de ginástica assim, né, eu explico as partes das aulas e que o aluno é orientado conforme a avaliação que ele faz e com os objetivos dele né.

A secretária Thais Carvalho explicou o funcionamento da academia de forma menos técnica, destacando os pontos básicos para um aluno que procura informações na academia, Thais enfatizou o principal para quem está fazendo uma matrícula, ou seja, a existência de um horário fixo, o que fazer para desmarcar e remarcar aulas, vencimentos, pagamento antecipado e disse que “o resto eles [os alunos] vão pegando com o decorrer do tempo”.

Já a Aline Carvalho apresentou a academia de maneira mais detalhada, destacando que a academia tem um limite de seis alunos por turma, com um atendimento individualizado, e que antes iniciar as aulas o aluno deve fazer uma avaliação física onde ele define os objetivos e relata algumas possíveis limitações, sendo que os exercícios vão ser realizados de acordo com estes objetivos e limitações. Para ser possível esse trabalho personalizado é preciso que as aulas sejam marcadas previamente, o que não exclui uma certa flexibilidade, podendo o aluno desmarcar a aula com até uma hora de antecedência, e recuperá-la posteriormente.

Em se comparando com outras academias, novamente os professores Davi e Paula obtiveram respostas semelhantes, dizendo que é uma comparação difícil de ser feita por ser bem diferente das academias presentes no mercado. Davi, apesar da dificuldade de comparar a Academia Espaço Via Corpus com outras, acabou fazendo esta comparação dizendo que nas outras academias é possível um aluno optar por fazer aula com um grande número de alunos no mesmo horário ou trabalhar com um *personal*, enquanto na Academia Espaço Via Corpus é possível obter um trabalho individualizado sem ter que ser individual como num *personal*. Na fala do professor:

É, essa comparação é difícil que na realidade seria comparar uma coisa que não existe com o que é de geral ainda nas academias, né, em Porto Alegre, não existe nada assim, agora até que existe uma que é parecida, não é igual, que tem algum tipo de trabalho que é parecido com o nosso, mas não existe então, essa comparação fica difícil exatamente por isso, que nas

outras academias é muita gente no mesmo horário né, elas não tem o trabalho tão individualizado, ou trabalham diretamente com o personal, ou é todo mundo junto né, com uma grande quantidade de pessoas, então fica difícil assim comparar.

O professor Álvaro segue a mesma linha de Sandra diferenciando a academia das demais por seu número reduzido de alunos e trata o trabalho que a academia presta aos seus alunos como o trabalho de um *personal*; o professor também destaca a qualidade dos equipamentos e a forma como uma possível falta de aparelhos é suprida por conta do atendimento personalizado:

o diferencial nosso aqui é que a gente atende seis alunos na verdade como se fosse um personal né, e que cada um tá fazendo uma aula diferente, a idéia de grande academia é que o aluno tá fazendo musculação com mais vinte, trinta pessoa, aqui ele só vai tá utilizando o mesmo espaço, na mesma hora, mas a aula é só dele, ele vai ter um professor só pra ele, então esse é um dos diferenciais, o outro são os equipamentos, nós temos aqui bons equipamentos que nem todas academias tem, [...] e aqui a gente supri uma possível carência de aparelhos com o trabalho individualizado, daí a gente usa caneleiras, os halteres, e os alunos tem o exercício que a gente quer naquele momento.

Já o professor Eduardo, assim como a Paula e o Davi, também diz ser difícil comparar a Academia Espaço Via Corpus com as demais, embora ao longo de seu discurso acabe trazendo alguns diferenciais, comparando, assim como os professores Álvaro e Sandra, com o grande número de alunos que fazem aula ao mesmo tempo e o atendimento:

Eu acho que é incomparável, é incomparável, tu pode chegar e dizer assim, a Aerostep [...] aquela sala que eles tem lá, que eu já trabalhei, é a sala que todo professor quer ter para trabalhar, o que tu imaginar de aparelho que tem, tem lá [...] mas daí do que adianta, daí fica um professor lá e trinta pessoas na sala, tu não consegue, é humanamente impossível tu dar atendimento decente para todo mundo. [...] O principal diferencial em relação as outras academias é o atendimento, sem dúvidas, disparado assim, a atenção que as pessoas tem, eu acho que é o atendimento.

As secretárias Thais e Aline acrescentaram um ponto diferente dos tratados pelos professores, que é em relação ao preço da mensalidade. Aline também destaca o atendimento diferenciado desde a secretaria:

Eu acho que ela tem todos os diferenciais, né, eu acho que ela começa tendo um diferencial, que é a primeira coisa que as pessoas perguntam, que é o preço, daí ela já começa tendo um diferencial, ah, e um diferencial no atendimento, que são turmas reduzidas assim, e no atendimento como eu tava te dizendo, os professores tem uma função, tem uma dedicação muito maior do que nas outras academias, e até mesmo a preocupação que a Sandra tem que a gente aqui dê um bom atendimento pros alunos né.

Thais por sua vez menciona o trabalho e atenção dos professores com os alunos:

É comparando com outras academias eu acho que quem tem condições de efetuar um pagamento aqui que seria de três meses no Brasil, literalmente, mais ou menos, dependendo da academia, vale a pena um trabalho que tu não tenha problemas, que tu sabe que vai ter um acompanhamento pessoal junto e tu tem a tua organização, tu faz o teu horário, eu acho que vale bem mais a pena. [O diferencial é] o trabalho, o trabalho com certeza, porque o professor ele te auxilia, porque o professor ele te acompanha, o professor estipula o que que tu pode e o que que tu não pode fazer, diferente das outras, que eu já fiz outras academias que tu vai lá e o instrutor nem olha na tua cara, se tu tá fazendo errado ou não o exercício azar o teu.

4.2.2 ALUNOS DA ACADEMIA ESPAÇO VIA CORPUS

A forma com que os alunos explicaram a academia Espaço Via Corpus foi muito semelhante da forma com que os professores a trataram: uma academia com trabalho individualizado, como se fosse um *personal*, trabalha com horário marcado. Um dos pontos que apareceu que pouco surgiu com os professores foi como uma forma de fazer musculação de forma não monótona, que apareceu em quatro, das dez entrevistas realizadas.

Uma das alunas destacou que um aspecto que a motiva é o fato de ao mudar de horário, obter aulas com diferentes professores, que trazem outros exercícios, assim a musculação não se torna apenas “pegar” peso, como ocorria nas academias que ela havia freqüentado anteriormente.

Outra aluna entrevistada falou que a academia é uma academia simples, comparando com outras que tem no mercado, contudo, devido ao seu atendimento diferenciado acaba mantendo seus alunos, que não encontram este atendimento em nenhum outro lugar. Esta aluna mencionou que, após iniciar na academia em 2000, ela nunca mais parou, porém conhece muitos alunos que saem da Espaço Via Corpus, procuram outro local, mas acabam retornando, pois a atenção que os alunos recebem na academia não é encontrada em nenhum outro local.

Um aluno disse que enxerga a academia como uma forma de correção postural, optou por este local em face da indicação de seu médico e que gostou muito do clima de companheirismo presente na academia.

Um outro aluno enfatizou a organização, tanto por não extrapolar o número de alunos em aula, quanto dos professores, que mesmo quando ocorre à troca de

professor, seja por troca de horário do aluno ou por férias do mesmo, a execução dos exercícios na aula não é prejudicada, havendo uma comunicação entre eles.

Outro aluno destacou o fato do trabalho ser de acordo com o seu objetivo, não buscando apenas a obtenção de músculos, uma vez que ele almeja apenas ter um preparo físico melhor.

Apesar do discurso dos alunos serem semelhantes aos dos membros da equipe da academia, os alunos destacaram mais pontos fracos. Entre eles apareceram à rigidez do horário, o pouco controle durante a execução dos alongamentos, o fato de ter que pagar a mensalidade para reservar o seu horário durante as férias, sendo o desconto oferecido considerado muito baixo, e o “pagamento de juros” (na verdade é a perda do desconto) apesar do pagamento ser efetuado antecipadamente.

4.3 PRINCIPAIS ASPECTOS DESTACADOS PELOS ENTREVISTADOS

Conforme expliquei na metodologia, para analisar os dados, organizei os dados coletados de acordo com o assunto tratado, tanto vindo de alunos como de professores, funcionários ou proprietária, agrupando temas semelhantes.

4.3.1 ATENDIMENTO

Tanto professores como alunos destacaram como diferencial da Academia Espaço Via Corpus o atendimento dado do professor ao aluno, possibilitado por possuir as turmas reduzidas, pois conforme mencionou um professor, “quando a gente não trabalha com a quantidade consegue dar uma atenção maior para as pessoas”.

A proprietária da academia destacou o atendimento feito ao aluno como algo que diferencia a Espaço Via Corpus das demais academias, referindo-se ao atendimento que o professor presta ao aluno, desde preparar o programa até na diversidade deste programa de forma a não torná-lo repetitivo servindo como um estímulo para o aluno. Em suas palavras:

O [principal diferencial é o] atendimento né, que nas outras academias [...] ou tu tá na aula de grupo, onde o professor fica fazendo e todo mundo atrás fica fazendo a mesma coisa, tipo o *jump*, a localizada, o aeromix lá, o não sei o que, e [...] se tu não ta fazendo essa aula de grupo tu ta numa sala de musculação, e essa aula de musculação o que que é, o professor monta o teu programa no primeiro dia de aula, dá auxílio no primeiro, no máximo na segunda aula, e depois tu tem que te virar por ti, então na verdade assim ó, tu chega lá, tu tem que pegar a tua ficha, dependendo do número de pessoas o professor não tem condições de olhar e ver se tu tá fazendo certo ou errado, tu não tem conhecimento de saber o que é tríceps, bíceps aqueles nomes tudo, sei lá o que, então esse é o principal diferencial, aqui a ficha é para o professor, não é pro aluno, e a aula, cada aula tem um estímulo diferente também, não é aquela coisa onde tu tem um programa e vai fazer três vezes aquele programa, tu só vai aumentar a carga, isso é a principal característica da musculação hoje, 99% é assim. Aqui não, o professor vai propor uma coisa esse dia, outra coisa outro dia, cada aula é

uma aula diferente, é uma seqüência diferente, isso te possibilita uma quantidade maior de estímulos.

Uma aluna também destacou esta dedicação dos membros da equipe da academia como sendo um diferencial, que além de ser uma característica dos professores, se perpetuando até os demais funcionários da academia.

A dedicação que os professores com a gente, se tá realizando o exercício direitinho, isso a gente não encontra em nenhum lugar, eu mesma já fiz aula em um monte de academia, e o professor não dava a menor atenção para os alunos, aqui é diferente, né, tem um bom atendimento bom desde a hora que a gente liga, no telefone, até a hora que a gente vai embora.

Em um outro discurso este atendimento diferenciado desde o início do trato com o aluno também apareceu:

Ah, eu acho que ela acolhe os clientes desde que eles chegam aqui para pedir informações até o momento que eles passam para a sala de aula, o professor vai lá fazer um atendimento de primeira qualidade, eu acredito que o acolhimento, [...] nunca vi algo assim.

Dois professores também destacaram este bom atendimento como um fator que prende o aluno na Academia Espaço Via Corpus:

o atendimento, é o primordial assim, que prende as pessoas aqui, sem dúvida o atendimento, acho que a relação entre os professores aqui é algo muito forte que acaba refletindo no trabalho

eles já se sentem bem atendidos quando ligam para cá, alguns né, [...] a maioria deles já se sentem bem atendidos aí né, e não querem sair nunca mais né, porque esse atendimento em outros lugares talvez ele não tenha encontrado, e se ele nunca freqüentou outro lugar ele não quer arriscar né, então ele continua aqui com a gente.

Assim, é possível verificar que, a personalização que a Academia Espaço Via Corpus destaca-se desde o trabalho individualizado ao aluno até a atenção que eles recebem quando procuram a academia.

4.3.2 RESPEITO ÀS DIFERENÇAS

Um dos fatores que aparece por trás do discurso do trabalho personalizado é o respeito às diferenças e cuidado com o corpo e a mente dos alunos de modo individualizado, como é possível verificar na fala de um professor, quando destaca seus aprendizados na academia:

Muita coisa, muita coisa, cada vez eu aprendo mais, e tu aprende mais ainda neste trabalho individualizado que cada um, que na verdade eu já

trabalhei em academia assim de montão, de montar a ficha, claro que montando ficha tu tá fazendo um trabalho individualizado, mas, mais aqui que tu tem aqui um contato mais direto com aluno porque lá tu faz a ficha do cara e tudo bem, dá uma orientação pra ele, mas não tem aquele do dia-a-dia do contato, agora tá tu aqui na sala e mais quatro, cinco, seis, os caras te trazem os problemas deles né, a descarga que a gente recebe, é uma terapia pro aluno, e as vezes dependendo do aluno para gente também, claro que tem aluno que é muito bom, tem uns que tem uma carga de energia negativa muito forte, mas tem uns que trazem muita coisa positiva, mas o que eu mais aprendo em cada dia mais, a questão de que cada corpo é um corpo e responde de uma forma, então não adianta muito assim a... tudo bem, tu tem que ter conhecimento técnico, tu tem que estudar, só que tu tem que saber aplicar, não é matemática, cada um responde de uma forma, então assim, ah, lá no livro tá escrito que eu tenho que trabalhar assim, só aqui eu vou trabalhar como tá no livro e chega e não dá, então tu tem que se adaptar ao sistema de cada aluno.

Um aluno também destacou este trato com as pessoas como indivíduos únicos, não sendo feito um trabalho de massa em que nem todos tem condições de realizar:

eles tratam as pessoas como seres humanos, com carinho, dão atenção, tanto que tem bastante pessoa idosa aqui, eu acho que todos os professores eles tem essa atenção especial em, né, em dá atenção para os alunos, o limite individual de cada um é considerado.

Mais do que o respeito às diferenças, uma das professoras acredita que dentro da Academia todos são vistos como iguais:

um ponto que a academia tem de diferencial de muitas outras, né, porque todo mundo se conhece ali dentro e se dá bem, a principio se dá bem, e isso faz com que o aluno acabe se mantenha lá, que é uma coisa mais caseira, que é uma coisa que tu sente mais a vontade, não fica todo mundo te olhando, todo mundo é igual ali dentro, e isso eu acho uma coisa legal.

Além de se tornar um atrativo para o aluno, este respeito com as diferenças dos alunos que compartilham de um mesmo espaço físico, também servem de estímulos para os professores que buscam uma maneira específica para resolver os problemas de cada aluno, sendo gratificante poder ajudar quem não consegue este trabalho em outros locais:

aqui a gente sempre trabalha muito direcionado, com poucas pessoas na sala, então isso te proporciona a realizar um trabalho muito mais individualizado, bom, basicamente foi isso que me motivou, assim, esse trabalho que a gente pega casos que normalmente não param em outras academias, então são casos mais complicados, mas que também quando tu consegue dar uma resposta para o aluno isso é uma coisa muito gratificante, né, então é bem o tipo de trabalho que eu tava interessado em fazer.

4.3.3 APRENDIZADO E REUNIÕES

Um outro aspecto citado por todos professores, incluído a proprietária, foi o aprendizado que teve na Academia, principalmente mediante a troca de conhecimentos entre profissionais, que acontecem principalmente durante reuniões mensais.

O aprendizado de certa forma começa pelo respeito às diferenças já citados, em que cada aluno é um aluno diferente, e para suprir as necessidades desse aluno é preciso buscar o conhecimento necessário, como é possível verificar na fala deste professor:

muitas vezes existem casos que a gente... de alunos que a gente recebe que foram casos que a gente nunca teve, isso eu como qualquer outro profissional da área a gente tem que estudar, que a gente tem que né, buscar o conhecimento, e sempre é um aprendizado, então sempre... e aprendi bastante aqui, eu acho que a gente...como é um trabalho que praticamente não existe em lugar nenhum na cidade, então a gente a cada dia está aprendendo, com certeza.

O aprendizado mediante a troca de conhecimentos entre os professores durante as reuniões pode ser verificada na fala da proprietária da Academia:

eu acho que todos dias a gente tá aprendendo coisas novas né, principalmente com a equipe de colegas né, as nossas reuniões mensais que a gente tem a gente troca experiências, cada aluno que vem que tem uma diferença, uma dificuldade, faz com que a gente vá buscando na literatura, que a gente discuta o programa, então isso é uma troca muito boa, isso é uma dificuldade que eu tinha, no outro espaço como eu só tinha uma sala então isso só permitia que um professor desse aula por vez, e a Gisele trabalhava comigo, em horários diferentes, ou seja, eu não conhecia os alunos da Gisele e a Gisele não conhecia os meus, então a troca que a gente tinha ali era muito pobre, como é que eu vou palpitar sobre a aula da Marília se eu nunca vi a aula da Marília [...]Por isso essa necessidade de mais de um professor que atenda um mesmo aluno.

Para possibilitar a troca de conhecimentos entre os professores, sempre que possível um aluno realiza aulas com mais de um professor, para que estes possam trocar experiências entre si:

tu trabalhar com os mesmos alunos e os alunos trabalharem com os mesmos professores, mas diferentes né, que os alunos não pegam sempre os mesmos, então essa interação entra professor-aluno, professor-professor aí eu acho que ficou que é o que mais me marcou assim, que é o que eu vou levar assim, com certeza, com o trabalho interdisciplinar, né, que se faz, e que a Sandra consegue fazer de uma maneira, [...] ela consegue interagir com o aluno e professor ao mesmo tempo de uma forma que dá retorno, tanto para o aluno como para o professor, essa troca eu acho muito interessante[...]

Um outro professor além de destacar o aprendizado que é obtido nas reuniões mensais também apresenta esta reunião como necessária para que as substituições de professores se torne possível:

Ah, eu acho [as reuniões] muito importantes, eu não tinha isso em outras academias, e eu acho que é... essa questão da troca de informações entre os professores é muito importante que às vezes acontece do um professor não conseguir dar aula e aí eu venho dar aula no lugar daquele professor, mas não conheço ninguém daquela turma, e nas reuniões a gente costuma falar, ó, esse aluno tem essa característica, esse aluno tem uma outra característica, então eu já entro na turma, eu não vou pisando em ovos, eu já sei onde eu tô pisando, eu já sei o que eu posso explorar o que eu tenho que cuidar e sem dúvidas também a questão da troca de idéias da questão técnica, que é super importante também, de trocar experiência.

Assim, mediante as falas dos professores pude perceber uma relação entre a necessidade de que mais de um professor atenda a um aluno, o aprendizado e as reuniões mensais. Assim, é preciso mais de um professor por aluno de modo a possibilitar a troca de experiências entre os professores (aprendizado), e para esta troca é necessário que ocorram reuniões que a possibilitem. Por sua vez, as reuniões mensais são necessárias de modo a permitir o conhecimento dos professores quanto aos alunos de maneira que todos professores tenham possibilidade de atender a todos alunos, independente do tempo que eles estão freqüentando a academia.

4.3.4 SOCIALIZAÇÃO DOS MEMBROS DA ACADEMIA

Além de uma integração entre os professores da Academia Espaço Via Corpus, é também buscada uma integração entre os alunos, e entre professor e aluno. Esta integração inicia desde o ambiente das salas de aula que por serem menores, proporcionam entre os alunos um contato mais próximo do que em uma academia ampla em que cada aluno permanece em seu canto sem interagir com os demais. Embora um professor tenha ressaltado que o espaço poderia facilitar mais o contato entre as pessoas caso as duas salas fossem integradas. Nas fala do professor:

[...] eu diria talvez assim que gente pudesse assim ter um espaço meio que igual, assim, por exemplo, essa sala que a gente tá aqui são meio que duas salas separadas, assim que a gente pudesse ter um ambiente só né, assim,

as duas salas meio que separadas mas um ambiente só talvez a única coisa assim que eu pudesse dizer que... não que interfira no trabalho mas eu acho que o contato social entre as pessoas da aula em si melhorariam[...].

Porém, mesmo sem esta integração das salas, nas relações professor-professor; professor-aluno e aluno-aluno é possível verificar um ambiente de amizade e camaradagem que se estendem para fora do ambiente organizacional, sendo organizados eventos que incluem também a participação de quem não é aluno da academia, como partidas de futebol, jantares e viagens.

A Espaço Via Corpus é considerada pelos seus membros como “uma academia muito comunitária, assim né, que tu consegue se dar bem com todo mundo”, como mencionou uma aluna. Uma das secretárias também destacou que muitas vezes as pessoas vão para a academia com o intuito de se sociabilizar:

o aluno não vem simplesmente para fazer academia, ele vem para fazer amigos, ele tem a turma de amigos dele que fazem aula, tem pessoas que vem do trabalho de grupos já direto vir fazer aula, marido, mulher, família, então eu acho que... filhos, crianças que fazem academia junto com os pais, eu acho que isso vai se formando um vínculo que além de eles estarem lutando pela qualidade de vida deles, pelo exercício em si, que vai valer a pena, eles estão formando um vínculo de amizade, de família mesmo, participando de jantares, festas que a gente promove, eu acho que tudo isso cria, cria uma amizade legal, entre até os professores e alunos, tem até aquela rixas de futebol, tudo que vira uma brincadeira, eles vem mais para aula mais para brincar, para se divertir, não simplesmente para fazer uma série de abdominais e correr na esteira, eu acho que é bem diferente o trabalho.

Este objetivo social da Academia Espaço Via Corpus também é destacado por um dos professores, que diz que a maioria das mudanças que são discutidas durante as reuniões estão ligadas à socialização dos alunos:

a academia sempre se preocupou com a questão além da aula em si, mas do convívio social, e eu acho que a gente tá buscando mais disso né, e a gente tem tentado agregar ou atividades né, agora a gente tá com a equipe de corredores né, que era uma coisa que a gente não tinha, então a cada reunião sempre algum professor traz uma idéia nova pra, eu acho que principalmente nessa área, [...] social assim de tentar integrar os outros alunos a academia a gente tem procurado inovar bastante em cada reunião.

A proprietária da academia destaca o que para mim é o principal diferencial da Academia Espaço Via Corpus em relação a um *personal trainer*, que é a interação com outros colegas:

aqui tem o convívio com os outros também, eu até tenho um grupo que já fez aula com personal e não gostaram, o pessoal gosta da convivência, eu acho que a convivência também é um dos fatores que atraem, quantos grupos que nós temos que se adoram, então eu acho que tem também esse lado que falta no personal, e essa convivência a gente procura estimular através dos eventos da academia.

Os esforços em estimular o convívio entre os membros da Academia Espaço Via Corpus tem funcionado de tal forma que alunos e professores dizem que a academia se trata de “uma grande família”, tal relacionamento pode ser verificado na fala de um dos professores:

aquela coisa que eu te falei de uma grande família aqui dentro né, tem algumas aulas que é impossível de dar aula, que parece uma família mesmo, parece que eles tão sentado numa mesa e aquelas famílias de italianos sabe, a aula inteira o pessoal conversando e conversando.

4.3.5 SAÚDE

Pude verificar durante a observação de campo, que no atendimento dos professores aos alunos existe uma permanente atenção quanto à saúde, sendo que durante as aulas em exercícios que exigem maior esforço físico é verificado os batimentos cardíacos dos alunos, e quando necessário também é averiguada a sua pressão arterial. Ainda se tratando da atenção com a saúde de seus alunos, quando é verificado algum problema de coluna é indicado que este procure um especialista para corrigir este problema.

O objetivo [da Academia Espaço Via Corpus] é levar saúde e bem estar para as pessoas, para todos que vem nos procurar, esse e eu acho que tá sendo cumprido esse objetivo que a maioria das pessoas vem, gostam, trazem outras pessoas, e isso é sinal que tá funcionando [...] e quando eu falo em saúde, não é só de saúde que eu to falando, é a questão psíquica e mental, as pessoas vem aqui, tem dias que o cara chega aqui e não tá com a mínima vontade de fazer, vai vim, que ele sabe que ele vai trocar uma idéia, que ele vai se sociabilizar, faz meia dúzia de exercícios e vai sair feliz da vida, então isso aí também eu relato como saúde e bem estar da pessoa, claro que não pode ser toda hora assim né, só vir aqui bater papo [...]

As formas que esta valorização com a saúde e o bem estar se apresentaram para mim, vão desde um professor que largou um curso de graduação que poderia lhe render um maior retorno financeiro em prol de fazer algo que se torne mais prazeroso para ele, em um ambiente onde o nível de estresse gerado é bem inferior, “É trabalhar porque eu recebo por isso né, por isso que eu considero trabalhar, mas é um lugar que eu tenho a responsabilidade do trabalho sem ter o estresse que o possível trabalho te dá”, até a senhora que, apesar de estar acima do peso, procura a academia dizendo que quer melhorar a saúde, ficando a aparência física em segundo plano.

A proprietária da academia acredita que o investimento dos alunos é feito devido ao cuidado que eles sabem que os professores vão ter com a sua saúde, uma vez que o principal recurso para a Espaço Via Corpus são os Recursos Humanos, enquanto as outras academias acabam prezando apenas pelos equipamentos. Sandra relata esta preocupação com a saúde em detrimento de estética, embora esta ênfase para a busca de saúde por seus alunos não tenha ocorrido de maneira planejada:

Entre os alunos eu acho que, em geral, a grande preocupação da maioria dos alunos é a questão da saúde, que é isso que eles vem procurar, então assim que uma coisa que eu não vejo nos meus alunos, até nas guriazinhas mais novas, ninguém fica preocupado com desfile de moda assim, isso eu acho que é uma característica comum, as pessoas vem aqui pra trabalhar o corpo, trabalhar sua saúde, isso é uma coisa assim que eu vejo, que parece que sem querer ficou uniforme.

Porém uma das professoras acredita que, apesar da maioria dos alunos buscarem na Academia Espaço Via Corpus melhorar sua saúde, a estética também influencia, embora esta estética venha como consequência da busca pela saúde:

Eu acho que a maioria [dos alunos] busca, eu acho que uma qualidade de vida melhor, né, claro que a estética querendo ou não ela influi, muuuito, principalmente a mulherada, né, mas eu acho que não é exatamente, eu acho que não é esse o objetivo da academia, a estética em si, eu acho que a estética é uma consequência, mas sim melhorar o condicionamento físico, melhorar a postura dos alunos que incomodam no dia-a-dia deles, isso aí eles se sentem mal com isso, e isso eles, muita gente usa aquilo ali como uma terapia, de repente nem é a boa forma mesmo, é realmente fazer ele se sentir melhor, o corpo, a mente. Tem o pessoal da terceira idade, que quer mesmo conversar, né, se distrair, eu acho que isso aí elas tem em comum, essa faixa etária.

Outro professor concorda quanto à busca da maioria dos alunos por saúde, principalmente os que já estão na terceira idade, e mesmo os alunos que buscam a Espaço Via Corpus pela estética, sabe que a prática de exercícios físicos é importante para a saúde:

o principal [objetivo dos alunos] que eu vejo aqui é a questão da saúde, por incrível que pareça, porque claro, a maioria das pessoas hoje procuram a atividade física pela questão da estética, só que a maioria, se tu pegar por exemplo principalmente o pessoal da manhã que são mais senhoras que elas sabem que tão lá pelos seus 70 anos e não tão querendo saber se a bunda vai cair, elas querem tá com uma coluna boa, não sentir dor, é isso que elas estão procurando, e a noite também o pessoal vem procura saúde, mas é outro público a noite tu já acha bem mais gente que vem atrás de estética apesar de ser bem consciente que é importante para a saúde.

Esta ênfase pela busca da saúde se mostrou presente tanto por parte dos alunos, que buscam a academia como forma de melhorar seus problemas de coluna, se recuperar de alguma lesão, ou se preparar para ter boas condições de vida

quando entrar na terceira idade, como nos professores que se esforçam de modo a permitir que os alunos realizem os exercícios de forma mais segura possível.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Após verificar os dados coletados, neste capítulo me proponho a desvendar a cultura organizacional da academia Espaço Via Corpus a partir das falas dos informantes, minhas observações, tanto como pesquisadora, como observações que já tinha realizado durante a minha experiência como estagiária, e com base no referencial teórico apresentado anteriormente. Para o tal, utilizei a abordagem teórica de Jaime Junior (2002) que afirma que a cultura organizacional não pode ser gerenciada, e utilizei também Morgan (1996), para o qual a cultura se desenvolve durante o andamento das interações sociais.

Tendo em vista a noção de Hofstede (2001), que define valores como concepções, individuais ou características de um grupo que influenciam a forma desejável de selecionar, entre as opções disponíveis, quais atitudes tomar, é possível identificar como valores da Academia Espaço Via Corpus uma busca pela qualidade e saúde por parte dos alunos, que mesmo tendo que arcar com um custo um pouco maior, preferem fazê-lo de modo a manter uma boa saúde e bem estar. A partir disso, podemos verificar o que Hofstede (2001) define como valores que se tornem evidentes no comportamento dos membros da organização, uma vez que a busca pela qualidade e saúde dos alunos também se mostra presente no discurso da proprietária que procura por profissionais qualificados no mercado, em detrimento de um menor custo. Assim, esta valorização da qualidade e saúde também acaba sendo verificada nos profissionais contratados.

A Academia Espaço Via Corpus possui vários eventos ao longo do ano, que podem se caracterizar com o que Hofstede (2001) define como sendo ritos, uma vez que, mesmo sendo desnecessárias para a realização dos objetivos da organização, torna-se fundamental para a cultura. Estes eventos, a saber: corridas, festas de aniversário da academia, passeios ecológicos e festas de final de ano, tem como intuito, o que Motta (1996) chamou de reunir mensagens de conteúdo simbólico, reforçando os cuidados da organização com a saúde de seus membros, através da interação social. Como todos estes ritos citados tem por objetivo integrar os vários

sub-grupos da academia, são classificados, de acordo com Trice e Beyer⁹ (1984, apud Cavedon, p.131), de ritos de integração.

A cultura da Academia Espaço Via Corpus, em relação às divisões feita por Martin e Frost (1986), é considerada como integrada quanto à valorização da busca pela saúde e também diferenciada, uma vez que a academia possui nichos que buscam a saúde através da busca de condicionamento físico, outros através da melhora postural, ou ainda com outros objetivos secundários.

Nas falas dos professores, secretárias e alunos é possível verificar que a academia procura utilizar a estratégia de Porter (2004) de diferenciação, uma vez que sua vantagem é obtida por prestar um serviço diferenciado, e criam lealdade com seus clientes. Esta diferenciação existe por contar com um grupo de professores graduados, e através da comparação feita com outras academias que, para buscar uma estratégia baseada na busca do menor custo, acabam contratando estagiários. Outra diferenciação apontada pelos informantes é o fato de ter turmas reduzidas, o que possibilita um acompanhamento mais próximo da evolução dos alunos, que para obter esta vantagem se dispõe a pagar um preço mais alto. Através das turmas reduzidas e por possuir todos professores graduados a academia Espaço Via Corpus adquire a vantagem competitiva segundo a visão de Alday e Pinochet (2003), pois consegue um valor superior ao das empresas concorrentes ao prestar os seus serviços de uma maneira diferente delas.

Assim, é possível perceber que a Academia Espaço Via Corpus possui como vantagem competitiva, segundo Gonçalves e Paiva Junior (2005), uma idéia melhor que os seus concorrentes para atingir a sua fatia de mercado, uma política de recursos humanos que busca uma qualidade maior de seus funcionários, e um atendimento ao cliente considerado como superior.

Desta forma, é possível perceber que a vantagem competitiva demonstrada pela organização é intrinsecamente ligada à questão cultural da organização, uma vez que os diferenciais da academia estão fundamentados nos valores que fazem parte da cultura organizacional, tais como a existência de turmas reduzidas e profissionais graduados que permitem o bem-estar e saúde de seus alunos.

Os valores pertencentes à Academia Espaço Via Corpus também se apresentaram como sendo uma vantagem competitiva, e torna-se estratégico uma

⁹ TRICE, H.M. e BEYER, J.M. Studying organizational cultures through rites and ceremonies. *Academy of Management Review*, v. 9, n.4, p. 653-669, 1984

vez que, segundo Barney (1991, apud Mintzberg, 2000, p.204) apresenta os quatro critérios por ele citados: valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no material coletado foi possível perceber que por possuir um trabalho personalizado, em que a ênfase é voltada para um trabalho em que o aluno terá uma supervisão permanente de profissionais de Educação Física graduados, a Academia Espaço Via Corpus preza pela qualidade dos Recursos Humanos da organização de forma a desempenhar um atendimento em que a saúde do aluno esteja em primeiro lugar.

O objeto principal deste estudo era verificar quais fatores da cultura organizacional influenciam na vantagem competitiva da Academia Espaço Via Corpus, e, com base nas entrevistas realizadas, pude constatar que os principais fatores que se tornam diferenciais da academia advêm da busca pela saúde em detrimento da estética e pela sociabilidade de seus membros pela via de respeito às diferenças, em que pessoas diferentes apesar de realizarem aula em um mesmo espaço físico, cada um é tratado com sendo único.

A ênfase para a saúde da Academia Espaço Via Corpus, iniciou através de um trabalho voltado principalmente para a terceira idade, sendo que após a verificação da qualidade deste trabalho pelos alunos, acabou por indicar para um público que não necessariamente da terceira idade. Este novo público, consciente da necessidade de se exercitar com saúde, buscou a academia como local para se exercitar.

Estas vantagens competitivas, por pertencerem a Cultura Organizacional, são de difícil imitação, uma vez que, mesmo de forma não intencional, se mostrou presente nos discursos tanto de professores, proprietária e funcionárias, como foi verificado que os alunos também perceberam esta busca pela saúde por parte dos alunos e capacidade dos professores em atenderem a esta necessidade.

Um dos objetivos específicos se pretendia a analisar a trajetória da proprietária e seus funcionários de modo a verificar se as suas trajetórias influenciaram na formação da cultura organizacional. Diante dos dados obtido acredito que, como alguns professores (Álvaro, Paula e Davi) possuíram em sua

trajetória profissional vínculos com clubes, possa ter influenciado na criação de um espaço em que os contatos sociais entre as pessoas participam da Academia Espaço via Corpus seja estimulado. Conforme foi mencionado anteriormente, o fato da proprietária ter cursado magistério contribuiu também para um atendimento mais sensível para tratar com as pessoas, principalmente, com os alunos de terceira idade, que requerem um pouco mais de atenção.

Para mim, o estudo quanto à cultura organizacional de uma academia de ginástica e musculação não devem acabar por aqui, pois acredito que seria interessante em trabalhos futuros, analisar a cultura em uma academia que tenha como estratégia de preço e fazer um comparativo entre elas de modo a perceber possíveis semelhanças e diferenças e ainda criar um perfil dos porto-alegrenses que buscam academias para a realização de exercícios físicos.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan Edgardo Contreras e PINOCHET, Luis Hernan Contreras. A Relação entre as Dimensões do Marketing para Causas Sociais com as Estratégias Empresariais em busca da Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003 Itibaia, Anais... [S.l.]: 2003 CD-ROM.

BARBOSA, Lívia. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed., 2002

BARNEY, J.B. Organizational and Culture: Can it be Source of Sustained Competitive Advantage?". Academy of Management Review (11, 3, 1986: 656-665). 1986.

_____. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management (17,1,1991:99-120). 1991.

CAVEDON, Neusa Rolita. "Administração de Toga" desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. Tese de doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Porto Alegre, RS, 2000.

_____. Recursos metodológicos e formas alternativas no desenvolvimento e na apresentação de pesquisa em administração. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas, Anais... [S.l.]: 2001. CD-ROM.

_____. Antropologia para administradores. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2003.

_____. Cultura Organizacional: gerenciável, homogênea e qualificável? In: BITENCOURT, Claudia. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, velhos conceitos. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARRIERI, Alexandre de Pádua e RODRIGUES, Suzana Braga. As Transformações nas Significações Culturais em uma Empresa de Telecomunicações: De Empresa Pública a Filial Privada. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001 Campinas, Anais... [S.l.]: 2001. CD-ROM.

CRNKOVIC, Luciana Helena. Cultura Organizacional: O Diferencial Estratégico da Área de Recursos Humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003 Itibaia, Anais... [S.l.]: 2003 CD-ROM.

DAMATTA, Roberto. Relativizando: uma introdução à Antropologia Social. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DEAL, T e KENNEDY, A. Corporate culture the rites and rituals of corporate life. Massachusetts: Addison – Wesley, 1982

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a Cultura de uma organização – uma discussão Metodológica. In: Fleury et alii. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

GEERTZ, Clifford. A Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GONÇALVES, Carlos Alberto e PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de. Competitividade e Inovação Influenciando o Crescimento Empresarial: a Perspectiva dos Empreendedores de Empresas de Base Tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005 Brasília, Anais... [S.I]: 2005. CD-ROM.

HENDERSON, Bruce. As Origens da Estratégia. In: Montgomery, Cynthia e Porter, Michael Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

JAIME JUNIOR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: Antropologia Hermenêutica e cultura organizacional. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 42, n.4, p. 72-83, out.-dez. 2002.

KROEBER, A.L. The concept of culture in science. Journal of General Education, 3, 1949.

KOTTER, Jonh. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.

LARAIA, Roque de Barros. Cultura um Conceito Antropológico. 11ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LUPPI, Galvani. Cultura Organizacional: passos para a mudança. Belo Horizonte: Luzazul Editorial, 1995.

MALINOWSKI, Bronislaw. Argonautas do Pacífico Ocidental. São Paulo, Abril Cultural, 1978.

MARTIN, Joanne e FROST, Peter. Jogo de guerra da cultura organizacional: A luta pelo domínio intelectual. In: Cleg, Stewart R, Hardy, Cunthia e Nord, Walter R. Handbook de estudos organizacionais. Vol II: Reflexões e Novas Direções. Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer, organizadores da edição brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, Henry. A Criação Artesanal da Estratégia. In: Montgomery, Cynthia e Porter, Michael Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational culture. Administrative Science Quartely. Cornell University, 24(3):570-81, dec. 1979

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROCHA, Everaldo. Clientes e brasileiros: notas para um estudo da cultura do Banco X. Mar. 1995. Original.

SÁ, Herta Kehrle de e ENDERS, Thomas. Relação entre Cultura e Desempenho Organizacional nas Escolas Particulares. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002 Salvador, Anais... [S.I]: 2002. CD-ROM.

SANTOS, José Luiz dos. O que é cultura. 14^a ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SANTOS, Moacir Rodrigues dos e HEXSEL, Astor Eugênio. A Obtenção da Vantagem Competitiva Através do Desenvolvimento de Competências Organizacionais d Partir da Combinação e Integração de Recursos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005 Brasília, Anais... [S.I]: 2005. CD-ROM.

SCHEIN, Edgar. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28(3), p. 339-358. 1983.

SOARES, Carmem Lúcia. Educação Física: raízes européias e Brasil. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 1994.

TAVARES, Fernanda. A cultura organizacional como instrumento de poder. Caderno de Pesquisa em Administração, v. 1, n. 3, 2^o semestre, 1996, p. 67-77.

THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. Revista de Administração. São Paulo, v. 26, n.2, p. 32-39, abr.-jun. 1991.

TRICE, H.M. e BEYER, J.M. Studying organizational cultures through rites and ceremonies. *Academy of Management Review*, v. 9, n.4, p. 653-669, 1984

TYLOR, E.B. *Primitive Culture*, vol. 1. London: John Murray, 1871.

ANEXOS

Rua Felicíssimo de Azevedo, 1225/501
Bairro Auxiliadora
Porto Alegre - RS

Telefone: (051) 33624340
Celular: (051) 9222-6419
E-mail: marushia@gmail.com

Márcia Bahlis Moreira

Dados Pessoais

- **Estado civil: Solteira**
- **Data de Nascimento: 27/06/1983**

Formação

- **2003/2 – No momento UFRGS**
- Administração de Empresas (10º Semestre)
- **2001 – 2003 – FURG**
- Administração de Empresas

Experiência Profissional

- 1998 - **Centro de Informações Turísticas – Cassino/ RS**
- Trabalho temporário
- Atendimento ao turista
- 2000 – 2002 – **The Kids Club**
- Professora de aula de inglês para Crianças de 6 a 10 anos
- 2003 – 2005 – **UFRGS - Cnpq**
- Bolsista de Iniciação Científica
- 2005 – 2006 - **Academia Espaço Via Corpus**
- Estagiária de Administração de Empresas

Idiomas

- **Inglês Avançado** – Yazigi - (1994 - 2002)
- **Introdução ao Japonês** – FURG – Curso de Extensão Universitária (2003)
- **Japonês Básico** – UFRGS - Núcleo de Estudos de Línguas Estrangeiras (2004)
- **Japonês Básico** – Kumon (2005)

MARCIA BAHLIS MOREIRA 125215
 ADMINISTRAÇÃO
 ADMINISTRAÇÃO - ÁREA RECURSOS HUMANOS - DIURNO

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR						
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos	
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Matriculado	12	
2005/2	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	B	Aprovado	2	
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	A	B	Aprovado	4	
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	A	A	Aprovado	4	
2005/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	A	A	Aprovado	4	
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	A	Aprovado	4	
2005/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	A	Aprovado	4	
2005/1	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	A	Aprovado	4	
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	A	A	Aprovado	4	
2005/1	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	A	Aprovado	4	
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	B	B	Aprovado	4	
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	C	A	Aprovado	4	
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	C	A	Aprovado	4	
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	A	Aprovado	4	
2004/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	C	B	Aprovado	4	
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	A	Aprovado	4	
2004/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	A	Aprovado	6	
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	C	Aprovado	4	
2004/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	D	B	Aprovado	4	
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	B	Aprovado	4	
2004/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	A	A	Aprovado	4	
2003/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	E	B	Aprovado	4	
2003/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	A	Aprovado	4	
2003/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	D	A	Aprovado	4	
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	B	C	Aprovado	4	
2003/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6	
2003/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	B	Aprovado	4	
2003/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	B	Aprovado	4	

ATIVIDADES LIBERADAS				
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Créditos	
2003/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	Sim	4	
2003/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	Sim	4	
2003/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	Sim	4	
2003/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	Sim	4	
2003/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	Sim	4	
2003/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	Sim	4	
2003/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	Sim	4	
2003/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	Sim	4	
2003/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	Sim	4	
2003/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	Sim	6	
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	Sim	4	
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	Sim	4	
2003/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	Sim	4	
2003/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	Sim	4	
2003/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	Sim	4	
2003/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	Sim	4	