

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA

Carolina Spesatto Pogliessi

AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO DE UM CENTRO DE TREINAMENTO
E SUAS IMBRICAÇÕES COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

PORTO ALEGRE

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA

Carolina Spesatto Pogliessi

AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO DE UM CENTRO DE TREINAMENTO
E SUAS IMBRICAÇÕES COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso de Educação Física da UFRGS como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Educação Física.

Orientador: Prof. Mauro Myskiw

PORTO ALEGRE

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA

AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO DE UM CENTRO DE TREINAMENTO
E SUAS IMBRICAÇÕES COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

Conceito final: _____

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

Orientador: Prof. Mauro Myskiw

PORTO ALEGRE

2016

RESUMO

Esse trabalho se propôs investigar como emergiram e se sustentaram, ao longo do tempo, as estratégias organizacionais de um centro de treinamento e suas imbricações com a cultura organizacional. A partir do conceito de cultura e estratégia organizacional, foram elaboradas hipóteses de construção de estratégias de negócio que basearam um roteiro de entrevistas abertas com alunos e treinadores de um centro de treinamento de Porto Alegre. As falas dos entrevistados apresentam pontos em comum que podem indicar fortes componentes estratégicos e também a existência de uma cultura organizacional baseada no treinamento físico naquele espaço. Aspectos sobre o engajamento a partir da relação de convivência entre as pessoas parecem fazer parte da estratégia do espaço pesquisado e contribuem para o sucesso das práticas com atividades físicas naquele local.

Palavras-chave: cultura organizacional, estratégia organizacional, centro de treinamento, treinamento físico.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2 REVISÕES TEÓRICAS	7
2.1 Estratégia e cultura organizacional	7
2.2 Academias em estudos recentes.....	10
3 METODOLOGIA.....	14
3.1 Desenho metodológico	14
3.2 Níveis da Cultura Organizacional.....	14
3.3 Sujeitos do estudo	16
3.4 Procedimentos de investigação e análise	16
4. CENTRO DE TREINAMENTO.....	18
4.1 Crescimento para além de treinamento para atletas	18
4.2 Treinamento sério mas entre amigos	23
4.3 Treinamento físico, exercícios funcionais	29
4.4 Educação para o treinamento	40
4.5 Treinamento coletivo e individualizado	47
4.6 Isso aqui é uma casa, e não uma empresa.....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	57
ANEXO	59
Roteiro das entrevistas.....	59

1 INTRODUÇÃO

As academias de ginástica, e mais recentemente, os chamados centros de treinamento, em sua maioria, são geridos por profissionais de educação física. Estudos estabeleceram que a maior parte dos gestores tem a primeira formação na Educação Física e procuraram especializações nas áreas de administração e marketing (BASTOS; FAGNANI; MAZZEI, 2011; SANTANA E COLABORADORES, 2012). São professores, técnicos e/ou treinadores que iniciam seu trabalho com um pequeno grupo de pessoas e têm de lidar com conceitos de gestão de forma emergente, sem grande conhecimento sobre estratégia ou planejamento. É o caso do *Centro de Treinamento* em estudo, estabelecido desde 2008, pelo seu fundador e também professor de educação física, que utilizava ferramentas muito novas como o *kettlebell* e conceitos também avançados de treinamento para aquele momento. Naquele ano, talvez ele fosse o primeiro a promover um tipo diferente de espaço, de ferramentas, e de treinamento físico daqueles oferecidos pela maior parte das academias, em Porto Alegre.

A utilização de ferramentas novas, trazidas dos Estados Unidos, e de um método próprio, de treinamento a partir dos conceitos de mobilidade e estabilidade articular, era uma forma diferente de pensar a promoção de condicionamento físico para indivíduos diversos. Hoje está conhecida e difundida, e proliferam academias que promovem *treinamento funcional*, sob sua marca ou sob marcas filiadas ou franquias (como *Crossfit*). Nesse ambiente onde os olhos se voltaram para um treinamento com mais intensidade e movimentos mais amplos, o *Centro de Treinamento* amplia seu espaço e passa a atender, a partir de janeiro de 2015, um número maior de pessoas num espaço físico também maior. Esse trabalho, portanto, vem de uma demanda de gestão de mudança para um universo maior, com uma equipe maior, e com mais alunos atendidos. Entendo que há, nesse lugar, um jeito de fazer treinamento físico que lhe é próprio, que lhe identifica, gostaria de saber o quanto os alunos e a equipe reconhecem e diferenciam a estratégia e o posicionamento? Passei a interessar-me, no âmbito da gestão, pela construção das estratégias e dos posicionamentos dessa organização. Assim a partir dos conceitos de estratégia e cultura organizacional, vou mapeando como mais ou menos deliberadas foram se construindo os pontos estratégicos do *Centro de Treinamento*. O conceito de cultura está baseado na existência de uma história, compartilhada por um grupo de pessoas num determinado lugar, e, por isso, estou considerando a história e os sujeitos que fizeram parte dela. Dessa forma, tenho como problema de pesquisa: como emergiram e se sustentaram, ao longo da

história, as estratégias de negócio do *Centro* e suas imbricações com a cultura organizacional?

Vejo, diariamente, a equipe de treinadores e também as pessoas atendidas por eles levar adiante uma série de valores, modos de agir, modos de relacionarem-se em comum daquele lugar. E é no âmbito da cultura organizacional de um centro de treinamento que esse trabalho se insere e se propõe investigar. Como primeira funcionária, tenho uma percepção e compreensão do que seja a cultura do *Centro*, mas um pouco de dúvida se é compartilhada pelos alunos e pelos meus colegas treinadores. Existem uma série de processos desde a chegada dos alunos até o contato deles com treinamentos avançados, mas como isso se desenha e como é entendido pela equipe e pelo público que atendemos é o que tentei mapear a partir de entrevistas semi-estruturadas. Anterior às entrevistas, pensei no que eu via de aspectos mais importantes na história do *Centro* que o definem, e, a partir, dos estudos sobre estratégia e cultura organizacional, estabeleci seis pontos aos quais baseio o roteiro das entrevistas. Na medida que descrevo esses pontos de análise trago as falas dos entrevistados e também dialogo com o que encontrei na literatura sobre o tema.

Estar presente enquanto treinadora há quase 4 anos no *Centro* dificulta um olhar isento para as questões de análise, e também pode ter influenciado o ouvido e a moderação das entrevistas. Por um lado que seja uma limitação da pesquisa, inclusive, talvez constrangendo os alunos de abordarem aspectos negativos, por outro também me deu abertura para dialogar com eles e com esse espaço onde atuo. De toda forma, as entrevistas serviram para estabelecer pontos importantes enquanto estratégias de negócio e gestão, e para construir conhecimento sobre o *Centro* com aquelas pessoas entrevistadas.

2 REVISÕES TEÓRICAS

2.1 Estratégia e cultura organizacional

Uma organização não está constituída por partes físicas, mas por estruturas de eventos, de interações, de atividades por ela executadas. O prédio onde funciona, as pessoas que a integram e o equipamento técnico que utiliza não constituem a sua estrutura (ALLPORT, 1962; SCHEIN, 1965 apud TAMAYO, MENDES E PAZ, 2000, p. 291).

Para tanto, começamos nossa pesquisa entendendo o conceito de estratégia organizacional. Para Mintzberg e colaboradores (2007), a estratégia está sempre presente, mesmo que não tenha sido deliberada, há uma série de conceitos no imaginário coletivo daquela organização, mesmo que esses não tenham sido preconcebidos por um gestor, ou estrategista (MINTZBERG E COLABORADORES, 2007). A estratégia, portanto, se diferencia em deliberada, ou seja pensada ou planejada, e emergente, ou seja que nasceu a partir de demandas organizacionais e se tornou padrão para pensamentos e ações. Com o crescimento do número de pessoas envolvidas com o *Centro de Treinamento* (alunos, professores, colaboradores, etc.), vejo com importante a sistematização desses conceitos, já presentes, para transformá-los de forma mais eficiente e rápida em ações que respeitem a forma de fazer que respeita a história e diferencia o *Centro*.

Mintzberg e colaboradores (2007) coloca ainda a estratégia a partir de quatro pontos que se relacionam e determinam aspectos organizacionais, são eles estratégia enquanto plano, estratégia enquanto padrão, estratégia enquanto posição, e estratégia enquanto perspectiva (MINTZBERG E COLABORADORES, 2007). Estratégia enquanto plano, diz respeito ao conjunto de diretrizes que determinam ações conscientes, enquanto padrão olha para a consistência de comportamentos pretendidos ou não, enquanto posição fala sobre a combinação de fatores da organização e ambiente (contextos internos e externo), e por fim, enquanto perspectiva a estratégia vai se definir como uma maneira de olhar o mundo, uma perspectiva compartilhada que compromete as maneiras de agir e responder (MINTZBERG E COLABORADORES, 2007). Esses conceitos se inter-relacionam, pode haver um plano, e não haver consistência ou padrão de realização, bem como pode haver padrões de funcionamento que não foram planejados, ou ainda uma perspectiva coletiva que existe mas não foi colocada no papel. As estratégias, portanto, vão avançar por uma linha que está entre estratégias deliberadas, aquelas pensadas antes de serem executadas, e emergentes, aquelas vão se desenvolvendo sem que tivessem sido preconcebidas (MINTZBERG E COLABORADORES, 2007).

Dessa forma, uma questão importante no estudo da formação de estratégia é como ler essa mente coletiva – para entender como as intenções se espalham pelo sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas e que ações devem ser praticadas em bases coletivas e consistentes. (MINTZBERG E COLABORADORES, p. 27)

Outro conceito importante no entendimento de como se desenham as relações dentro de uma organização é o de cultura organizacional porque guarda relações indissociáveis da estratégia. Schein (2009) explica que esse conceito ajuda a compreender alguns aspectos das organizações que aparentemente existem de forma irracional ou incompreensível. Para o autor, a cultura está presente nas organizações e está fortemente ligada ao processo de gestão, um gestor não consciente das culturas em que está inserido, será gerido por elas e não o contrário (SCHEIN, 2009). Para o autor:

a cultura organizacional trata de um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros enquanto forma concreta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1985 apud PASCHINI, 2006, p. 43)

Schein (2009) define cultura a partir de quatro elementos: estabilidade estrutural; profundidade; extensão; e padronização ou integração. A estabilidade estrutural diz respeito àquilo que não é apenas compartilhado por um grupo, mas também é estável, o define enquanto grupo, fornece significado e previsibilidade. A profundidade diz respeito a capacidade da cultura estar inserida de forma inconsciente no grupo e, como está profundamente inserido, ganha também estabilidade. A extensão diz respeito sobre o quanto a cultura cobre o funcionamento de um grupo, a universalidade da cultura determinado aspectos de tarefas, ambientes e operações internas. Por fim, a padronização ou integração diz respeito a necessidade humana de tornar o ambiente ordeiro, levando seus membros a determinarem rituais, climas, valores e comportamentos vinculados de forma coerente, padronizada e integrada.

Esses elementos demonstram a força de uma cultura, o quanto ela se estende ao longo da existência e o quanto dá estabilidade aos membros daquele grupo. Mas Schein (2009) considera também, para definição do conceito de cultura, que ela parte de uma unidade social que teve um tipo de história compartilhada, e a força dessa cultura se dá também pela intensidade emocional dessas experiências do grupo ao longo da sua história. O autor enfatiza também a importância do processo de aprendizagem para construção da cultura. As crenças e os valores de um gestor ou fundador que levam ao sucesso daquela organização as reforçam enquanto parte daquele grupo, fazendo parte de sua identidade.

Assim, são transferidos de veteranos para novatos, esses ensinamentos sobre como pensar, sentir e agir, e no momento que eles se utilizam delas com sucesso para solucionarem questões de trabalho, são assumidas como verdadeiras, tornando-se valores inegociáveis aos quais o ator denomina de suposições (SCHEIN, 2009). Temos portanto:

a cultura como aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura. (SCHEIN, 2009, p. 16)

Temos já definidos dois conceitos, o de estratégia e o de cultura organizacional. Os dois autores reforçam a ideia de que, tanto a estratégia, como a cultura da organização existem mesmo que não haja um esforço específico da parte dos gestores, alguém, um dia teve sucesso na resolução de um problema, compartilhou com outro alguém que teve sucesso também e assim foi se definindo um jeito de fazer e se transmitindo às pessoas que vieram depois.

Paschini (2006) estabelece uma relação entre, o que ela denomina, estratégia de negócio e cultura organizacional, para autora, um modelo dinâmico de análise da cultura organizacional vai envolver aspectos da estratégia de negócio, envolve um olhar para as questões externas, de ambiente, e também para as questões internas, sua missão ou razão de ser, seus desafios, ambiente (clientes, concorrentes, fornecedores, e demais atores). A autora coloca que a estratégia de negócio é sustentada pelos valores e crenças da organização, ou seja, está alinhada à cultura organizacional. Paschini (2006) especifica ainda, a ação dos Recursos Humanos como gestor da cultura organizacional, na medida em que valores, crenças e princípios estão definidos, definem como as pessoas irão se comportar e cabe ao RH estabelecer a implantação de políticas, metodologias, processos e práticas que deem suporte à essa cultura.

A autora relaciona também o desempenho de uma empresa ao ajustamento de cultura e estratégia organizacional, o desempenho de uma organização é uma consequência da dinâmica entre cultura e estratégia e da forma como se integram e são operacionalizadas (PASCHINI, 2006). Pesquisas que estabeleceram relação entre cultura, estratégia e desempenho de empresas evidenciam a relação existente entre a cultura e o desempenho organizacional em longo prazo, empresas com culturas estrategicamente ajustadas tiveram índices de desempenho infinitamente superiores a empresas com culturas estrategicamente

desajustadas (PASCHINI, 2006). Ter claro, portanto, como se construiu a cultura organizacional do *Centro de Treinamento*, a partir de estratégias mais ou menos deliberadas que se estabeleceram até aqui, pode ajudar a reforçá-las ou, até mesmo, modificá-las em um momento importante de transição de espaço, ampliação da equipe e do número de pessoas atendidas.

2.2 Academias em estudos recentes

Marcellino (2003) faz uma ressalva à importância dos profissionais de educação física e das universidades olharem para as academias de ginásticas enquanto campo de estudo na medida que estão presentes no cotidiano das pessoas, são procuradas por diferentes classes sociais e inclusive são vistas como alternativa à Educação Física Escolar. A evolução do setor de academias não está acompanhado pela quantidade de estudos na área de Administração relacionados ao seu gerenciamento (CORRÊA E FERREIRA, 2009). Parece um tema importante portanto, olhar para gestão e para como se desenvolvem os processos das atividades em academias, porque, nós, professores de educação física, em algum momento vamos ter contato com questões de gerenciamento e teremos que lidar com a demanda de perfis de pessoas diversos.

A *International Health, Racquet and Sportsclub Association* (IHRSA, 2003 apud CORRÊA E FERREIRA, 2009) ao definir a academia enquanto negócio, conceitua a partir dos seguintes termos: a) é um negócio de varejo; b) promove hospitalidade, sendo relacionadas ao tempo de lazer, necessitando, deste modo, de uma equipe amigável, cordial e prestativa; c) é um negócio de conveniência, é necessário que haja uma certa frequência e para isso a facilidade da localização é fundamental; d) promove saúde; e) promove entretenimento; f) enquanto investimento, exige um alto custo fixo para sua operação; g) é orientado para vendas; e h) é altamente fragmentado, existindo muitas diferenças em relação a perfis de atividades (CORRÊA E FERREIRA, 2009).

Em sua observação em academias de Campinas-SP, Marcellino (2003) conclui que as academias de ginástica podem ser consideradas equipamentos específicos de lazer, de interesses que vão além dos físico-esportivos, mas também sociais e de convivência e vivência do lazer. Ao ouvir os alunos, 90% traz sua frequência na academia enquanto atividade de lazer, trazendo aspectos como a possibilidade de escolha, prazer, diminuição do estresse, relaxamento, conhecer pessoas, encontrar amigos e quebra da rotina (MARCELLINO, 2003). Em torno de 20% dos alunos ouvidos enxergam que desenvolvem outras atividades além daquelas físico-esportiva no espaço da academia, de

maneira consciente, quase todas elas ligadas a conteúdos sociais, configurando assim como um espaço de vivência cultural e convivência (MARCELLINO, 2003).

Dentre os vários motivos que levam as pessoas a ingressarem em academias estão a proximidade com o local de trabalho ou moradia, a localização geográfica, a indicação dos amigos é mais apontada que a propaganda em meios de comunicação (MARCELLINO, 2003). Tahara, Schwartz e Silva (2003) encontraram também o estímulo da família para início de atividades físicas (33%), mas também a influência da mídia (33%), nas suas entrevistas. Tahara, Schwartz e Silva (2003) atentam para a necessidade de um estímulo para início da prática de atividades físicas e viram como relevante a influência social, da família, de amigos, entre outros nesse ingresso.

Dentre os motivos que fazem os alunos aderirem estão a preocupação em relação à estética corporal (33,33%), bem como a oportunidade de melhorar a qualidade de vida (20%), também apareceram como relevantes alcançar bons níveis de condicionamento físico (16,67%), e sentir prazer ao realizar o exercício (16,67%) (TAHARA, SCHWARTZ E SILVA, 2003). Zanette (2003) também aponta para os fins estéticos, busca de saúde e bem-estar físico e manutenção dos mesmos como motivos de aderência e permanência em academias. A assiduidade da sua presença, no entanto, parece estar relacionada a influência social do grupo e a atração pela atividade proposta quando os membros do grupo se identificam e se autoconhecem (TAHARA, SCHWARTZ E SILVA, 2003). Zanette (2003), ao tentar estabelecer o perfil de usuários de academias, aponta itens como fundamentais no relacionamento com os clientes e a academia, a qualidade dos professores, a infra-estrutura, o ambiente agradável e a facilidade de acesso.

Em revisão de literatura, Liz e colaboradores (2010) encontraram como motivos mais citados de aderência em academias de ginástica “saúde” e “estética”, seguidos de “resistência, condicionamento e aptidão física”, “bem-estar”, “proximidade da academia da casa ou do trabalho”, “qualidade de vida”, “prazer pelo exercício” e “socialização”. Também compilaram os motivos pelos quais as pessoas desistem como "falta de tempo", "preguiça/falta de motivação", "distância que o praticante deverá percorrer até a academia", "alto custo das mensalidades" e "orientação profissional". Liz e colaboradores (2010) trazem dois aspectos importantes quanto a função do profissional de educação física. Primeiro, enfatizam a atuação dialógica, que oriente seu aluno no sentido de uma prática onde ele seja o centro da relação “sujeito” x “atividade física”, fomentando seu sentimento de autonomia e conseqüentemente tornando-o mais motivado, orientados em função das

preferências dos alunos, ao invés de adequar este a atividades previamente estabelecidas (LIZ E COLABORADORES, 2010). Depois, enfatizam a importância do ajuste de expectativas tangíveis ao ingresso em academias, a associação entre os exercícios físicos e a idealização da aparência física traz uma sensação de fracasso quando o padrão físico desejado não é alcançado, acarretando na desistência da prática, na medida que não veem seu objetivo alcançado, desistem da academia (LIZ E COLABORADORES, 2010).

Ao comparar academias de São Paulo olhando para competitividade do setor, Corrêa e Ferreira (2009) apontam fatores que propiciam vantagem competitiva, ao que seguem: a) o tempo de existência da academia; b) a qualidade de atendimento; c) o seu tamanho; d) a diversificação de modalidades oferecidas; e) a variedade de planos de pagamento; f) a imagem projetada aos potenciais clientes; e g) a atualização tecnológica dos equipamentos e do processo. A diversidade de modalidades aparece nos estudos como estratégia de negócio de academias, existe uma suposição de que a variação de serviços de atividades físicas (aulas de dança, lutas, natação, hidroginástica, musculação) bem como de serviços complementares (avaliação física, fisioterapia e nutrição) é bem aceita pelos clientes e complementa a receita das academias, sendo uma tendência de crescimento das academias estudadas (LIMA E ANDRADE, 2003). Essa característica coloca também o setor vulnerável a modismos, tendo de responder a apelos imediatos e contínuos de inovação, e a constante diversificação de atividades promovidas pelos espaços (LIMA E ANDRADE, 2003).

Ainda olhando para a competitividade do setor, Pereira (2011) e Mendes (2012) utilizam a ferramenta *Balanced Scorecard* para estabelecerem soluções de gestão estratégica e indicadores de performance dos colaboradores. Ambos estudos, enfatizam como fator que diferencia as organizações o bom desempenho dos seus recursos humanos (PEREIRA, 2011; Mendes, 2012), e não apenas da contratação de bons profissionais, como da necessidade da articulação do trabalho realizado dentro da organização (PEREIRA, 2011). Enfatizam a necessidade que se estabeleça uma estratégia e que essa estratégia esteja clara para gestores e equipe, inclusive com constante avaliação de aspectos e retorno aos funcionários (PEREIRA, 2011; MENDES, 2012).

Vemos portanto uma aproximação dos espaços da academia aos espaços de lazer. Vemos que a motivação dos alunos para ingresso em academias é, num primeiro momento, estética e de bem-estar físico, mas a continuidade de sua presença envolve fatores sociais de pertencimento e identidade com um grupo de pessoas. Os estudos trazem também que a

competitividade do setor está marcada pela diversidade das atividades e serviços oferecidos, e passa pela qualificação das equipes na medida que tem de estar atentos aos cuidados com os alunos ou a qualidade do atendimento, mas também à constante dinâmica de inovação das atividades promovidas por esse mercado.

3 METODOLOGIA

3.1 Desenho metodológico

A pluralização da vida pós-moderna exige um aprofundamento singular sobre as questões, as mudanças sociais aceleradas apresentam novos contextos e perspectivas sociais e exigem que os pesquisadores utilizem estratégias dedutivas e conceitos sensíveis aos contextos sociais estudados (FLICK, 2004). A pesquisa qualitativa, considera a teoria construída, os conceitos são influenciados pelo que foi produzido anteriormente, mas o conhecimento e a prática são contextualizados, estudados como conhecimento e prática locais (FLICK, 2004). A pesquisa qualitativa também facilita a compreensão de um objeto complexo em seu todo e em seu contexto diário e considera a comunicação do pesquisador com o campo e seus membros como parte da produção de conhecimento, a subjetividade de pesquisadores e pessoas envolvidas são parte do processo de pesquisa (FLICK, 2004).

A escolha pelo método qualitativo se dá porque as questões acerca da cultura organizacional e estratégias de posicionamento do *Centro* estão presentes na minha rotina de trabalho há 4 anos, tendo espaço para contribuir com elas no âmbito profissional. Estou, portanto, inserida no problema de pesquisa enquanto pesquisadora mas também enquanto sujeito que pode utilizá-la como ferramenta para pensar seus processos de trabalho. Além disso, o conceito de cultura organizacional, descrito anteriormente, como um conjunto de pressupostos compartilhados por um grupo ao longo de uma história trata de um objeto complexo e específico daquele lugar. A pesquisa qualitativa me permite olhar a cultura do *Centro de Treinamento* e sua estratégia de forma ampliada considerando as particularidades de sua construção.

3.2 Níveis da Cultura Organizacional

Rodriguez e Laiano (2003) usaram o modelo de investigação de Schein para analisar a cultura organizacional de uma academia de grande porte (mais de 200 clientes) em diferentes grupos de trabalho da organização. Ao compararem as respostas das entrevistas, apesar de encontrarem valores fortemente presentes na maior parte dos grupos, observaram a existência de subculturas com algum grau de diferenciação dos aspectos da cultura. Os autores enfatizam ainda a relevância da utilização de entrevistas proposta por Schein, para visualização de reações emocionais que estão além de questionários e foram úteis para a análise.

Schein (2009) determina níveis de cultura a partir de camadas mais ou menos negociáveis de profundidade. No nível dos artefatos, o autor coloca características mais práticas e que estão visíveis aos olhos daquelas pessoas novas no grupo, são o ambiente físico, a linguagem, a tecnologia e os produtos bem como os processos organizacionais que estruturam os comportamentos de rotina (SCHEIN, 2009). O importante do nível dos artefatos é que eles não dizem sobre a cultura por si só, sua observação isolada não reflete as suposições básicas, ou níveis mais profundos (SCHEIN, 2009). O segundo nível de cultura tem mais profundidade que os artefatos e contém as crenças e valores assumidos. São aquelas estratégias, metas e filosofias, que, quando transformadas em ações de sucesso se consolidam, elas predizem os comportamentos observados no nível dos artefatos, são conscientes, expõem as justificativas de seu uso, e portanto tem ainda algum grau de negociação (SCHEIN, 2009). Por fim, o autor coloca, no nível mais profundo, as suposições fundamentais básicas, a qual ele denomina como a essência da cultura. Diz respeito aquelas crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros, e é a fonte última de valores e ação (SCHEIN, 2009). O sucesso repetido de utilizar crenças e valores na soluções de problemas acaba por transformá-las suposições básicas, ou seja, verdadeiras, fortemente assumidas pelo grupo e não debatíveis.

A cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situação. (SCHEIN, 2009, p. 29)

Os níveis de cultura se relacionam na medida em que são determinantes uns para os outros, as suposições básicas se manifestam nos artefatos e nas crenças e valores observáveis. Para entender, portanto, a cultura de um grupo, é necessário chegar no nível mais profundo para obter as suposições básicas compartilhadas, mas, acima de tudo, como o processo de aprendizado destas ocorre.

A intervenção de Schein (2009) na dimensão da cultura das organizações por ele consultadas se dá através de entrevistas que buscam estabelecer um processo de decifração da cultura numa linha de aprofundamento que passa por (a) artefatos, (b) valores e crenças e (c) suposições compartilhadas. Ele descreve em dez etapas seu processo de avaliação da cultura que passa por (1) o entendimento, comprometimento e consenso das lideranças no processo de investigação; (2) seleção dos grupos de pesquisa, a capacidade de serem francos e transparentes; (3) definição de um local adequado às entrevistas; (4) explicitação da pesquisa e encorajamento a sinceridade das respostas por um líder; (5) uma explicação

sobre o entendimento de como pensar a cultura e seus níveis, artefatos, valores e suposições; (6) identificação dos artefatos; (7) identificação dos valores; (8) identificação das suposições táticas compartilhadas; (9) identificando apoios e obstáculos; (10) relatando suposições e análise conjunta.

3.3 Sujeitos do estudo

Como sujeito da organização, percebo as estratégias de negócio do *Centro de Treinamento* sendo construídas pelos seus gestores, mas contempladas por uma cultura organizacional que envolve seus colaboradores/treinadores e seus alunos atendidos. Há e houve ao longo dos anos, uma liderança do treinador gestor na tomada das decisões estratégicas, na construção de um modo de fazer que funciona e na transferência dessa cultura tanto para equipe quanto para as pessoas atendidas.

Tal como pude notar, a mudança de espaço, ocorrida em janeiro de 2015, é um momento chave no posicionamento estratégico do *Centro de Treinamento*. Ela altera, de forma importante, a posição do treinador gestor na empresa, posto que ele passa a ser visto cada vez menos como treinador e cada vez mais como gestor, transferindo para sua equipe o papel de treinamento dos alunos. Com a mudança de espaço, os públicos também se ampliam, tanto da equipe de treinadores quanto o número total de pessoas atendidas, bem como a estrutura e a possibilidade de uso das ferramentas se expande.

Assim, para compreender a estratégia do *Centro*, entendo que será necessário abordar dois grupos de sujeitos distintos que tiveram contato com diferentes momentos do posicionamento estratégico do *Centro de Treinamento*, mas em algum grau ajudam a construir uma cultura, são eles os treinadores ou a equipe de trabalho e os alunos. Os dois grupos podem ser divididos a partir da perspectiva de ter tido contato com o primeiro endereço (ingressando na academia há mais de um ano e seis meses), aos quais denomino treinadores e alunos antigos, e não ter tido contato com o primeiro endereço (tendo ingressado na academia há menos de um ano e seis meses), aos quais denomino treinadores e alunos novos. Tenho interesse, portanto, de olhar como esses grupos relatam o posicionamento do *Centro de Treinamento* e a cultura organizacional que foi construída ao longo dessa história.

3.4 Procedimentos de investigação e análise

O modelo de entrevistas semi-estruturadas com grupos de pessoas semelhante aquele proposto por Schein (2009) me ajudou a cercar o tema de pesquisa com os sujeitos

do estudo. Procuo compreender como esses diferentes grupos de pessoas descrevem aquilo que compartilham dessa cultura de treinamento físico proposta no *Centro de Treinamento*. Da relação dos estudos sobre cultura e estratégia organizacional com minha experiência de trabalho na organização, estabeleci seis pontos chave no posicionamento estratégico do *Centro*. Esses pontos foram definidos a priori e, a partir deles, foi organizado um roteiro com uma série de perguntas que tentam abranger níveis mais profundos, pressupostos básicos, até os níveis mais visíveis, dos artefatos, os mesmos estão contidos nos anexos desse trabalho. Foram feitos cinco grupos de entrevistas, com duas a seis pessoas, totalizando 17 pessoas ouvidas. Os treinadores foram convidados de forma informal por mim a participar, e todos os alunos com cadastro ativo no sistema do *Centro* foram convidados por email a participar da pesquisa.

A partir das categorias que deduzi como pontos estratégicos do *Centro*, analisei se as questões foram respondidas e a relevância que cada ponto teve nas falas dos entrevistados. Tentando mapear, portanto, quais foram as estratégias adotadas ao longo do tempo, o quanto foram deliberadas ou emergentes, e o como se relacionam para construir a cultura organizacional do *Centro de Treinamento*. A partir das falas, procurei estabelecer também os níveis de abrangência da cultura, conforme modelo de Schein, buscando encontrar aquilo que é pressuposto, inquestionável para os entrevistados no *Centro de Treinamento* e também dialogar com os achados de pesquisas recentes.

4 CENTRO DE TREINAMENTO

Nesse capítulo trago os pontos de análise que estabeleceram o roteiro de questões das entrevistas e que descrevem as estratégias adotadas ao longo da história, juntos, esses pontos contribuem para construção da cultura organizacional do *Centro*. São eles: 1) aspectos de crescimento; 2) aspectos de posicionamento; 3) aspectos técnicos; 4) aspectos educativos; 5) aspectos de convivência; e 6) aspectos do ambiente. O primeiro ponto apresenta aspectos de crescimento e da história do *Centro*, como o trabalho se inicia e como ampliam-se tanto equipe quanto espaço. O segundo ponto apresenta as definições sobre o *Centro* que apareceram nas narrativas, quais aspectos tanto alunos quanto treinadores relacionaram como mais importante num primeiro momento ao *Centro*. No terceiro ponto, apresento definições de conceitos técnicos, tanto apresentados na literatura, quanto nas falas de treinadores e alunos, o modelo técnico que embasa o trabalho no *Centro*. O quarto ponto trata do que chamo de educação para o treinamento, da necessidade de que se estabeleçam processos pedagógicos educativos no desenvolvimento do treinamento físico. O quinto ponto apresenta a forma como a rotina é organizada que estabelece relações entre ações individuais e coletivas. Por fim, trago aspectos relativos ao ambiente no último ponto e que também fazem parte da estratégia organizacional do *Centro*, aspectos concretos e abstratos do lugar.

4.1 Crescimento para além de treinamento para atletas

Nesse ponto, vou apresentar como se estabeleceu o crescimento do *Centro*, como se deu a ampliação do espaço e da equipe de trabalho ao longo de do tempo. Ao que parece, o crescimento se dá principalmente a partir da indicação de alunos. Também veremos, conforme aparece nas falas, a mudança e ampliação de uma perspectiva de treinamento somente para atletas e esportistas, para uma perspectiva de treinamento para todos.

A história do *Centro de Treinamento* se confunde com a trajetória profissional de seu fundador, o qual estou denominando treinador gestor. O idealizador do *Centro* iniciou sua carreira na natação, participou de competições internacionais como técnico da seleção brasileira e esse trabalho com os atletas lhe exigiu inovação na preparação física e ele começou a utilizar exercícios funcionais para reabilitação e treinamento físico de seus nadadores. "Eu conhecia ele (o treinador gestor) da natação, como técnico de natação, mas não sabia que o *Centro* era dele, quando cheguei aqui que relacionei ele ao trabalho com a natação", disse um aluno novo. "Eu conhecia ele de nome antes do *Centro*, eu trabalhava na natação e tinha ele como referência, eu fiz curso de natação com ele", disse um dos

treinadores. Do trabalho com os atletas, ele ampliou o atendimento para esportistas e adaptou para um número cada vez maior de pessoas com dificuldades físicas diversas. "Eu fazia parte da equipe *master* de natação, e o pessoal lá da natação mesmo me disse que ele tinha largado a natação e estava dando treinamento funcional, então fui lá, numa das primeiras aulas dele, e eu troquei a musculação porque era desnecessário, o treinamento dava conta do que eu precisava", disse um dos alunos mais antigos, que está no *Centro* desde 2008. No início, inserido em pequenas salas em diversas academias de Porto Alegre, convidava as pessoas que frequentavam os espaços a experimentarem seu método, iniciando um processo de adaptação do preparo físico que fazia com os atletas para um público diverso. O treinador gestor atuou em diversos endereços até se fixar no que chamarei de primeiro endereço do *Centro de Treinamento*, em abril de 2009, onde passava a maior parte do tempo treinando pessoas sozinho, apenas com ajuda de sua esposa, também professora de educação física, naquele momento, ambos exerciam muitos papéis na empresa e as funções dos treinadores se confundem com as funções de gestão. "Nesse processo de crescimento, primeiro, ele tava numa salinha pequeninha, depois veio para esse espaço maior, a gente vê que é certo, ele pegou um ponto chave, estudou a coisa certa, aplicou em quem podia aplicar e deu certo", disse um dos treinadores.

O número de pessoas aumentou de forma importante ao longo dos anos, tanto de alunos atendidos quanto de colaboradores, hoje o espaço físico tem em torno de 600m² e atende pouco mais de 300 alunos. Quando em 2012, já pensando na ampliação do espaço físico, eu iniciei o trabalho de treinamento, para no futuro, ser treinadora junto a ele, o que acontece no início de 2013. Ainda no primeiro endereço, naquele mesmo ano, iniciou o treinamento do seu segundo treinador, que vem a ser funcionário um ano depois. Às vésperas da mudança, em meados de julho de 2014, o terceiro funcionário da empresa entra em treinamento, sendo efetivado, junto à mudança de espaço, em janeiro de 2015, enquanto membro da equipe. Em março, a equipe estava sendo ampliada com a entrada do quarto funcionário da empresa, e mais adiante, em maio, com última treinadora a entrar na equipe do *Centro*. Os espaços de tempo de treinamento dos treinadores tornaram-se cada vez menores, aquele momento entre a primeira conversa, o primeiro contato com a forma de trabalho do treinador gestor, e a efetiva contratação estava cada vez mais curto porque a ampliação do espaço exigia mais treinadores. Eu tive bastante contato diário com o público que historicamente frequentou o *Centro de Treinamento* e também com a forma estabelecida pelo treinador gestor de conduzir os treinos, o segundo treinador também, o terceiro menos, e assim, sucessivamente os treinadores mais novos menos ainda, porque o

treinador gestor precisava assumir uma posição mais de gestão e menos de treinador. As demandas de gestão afastam portanto o contato dos novos treinadores e dos novos alunos com o idealizador do *Centro* enquanto treinador. Eles têm cada vez menos contato com seu exemplo de trabalho enquanto treinador diariamente, tendo mais contato com a rotina de trabalho a partir de seus colegas antigos, exigindo assim uma formação mais dinâmica da equipe para que possa atender as demandas de crescimento. Aspectos de funcionamento enquanto serviço de treinamento físico estão sendo, portanto, transmitidos, a partir dessa relação entre os públicos da organização, entre gestores, funcionários novos e antigos e clientes novos e antigos.

Ao que se apresenta pelas falas, tanto equipe quanto alunos enxergam a escolha pelo método conhecido por treinamento funcional como deliberada pelo treinador gestor a partir de sua experiência em treinamento avançado de atletas de natação. Depois de visitar alguns centros de treinamento nos Estados Unidos, e visualizar como estava estruturado o trabalho lá, o treinador gestor passa a desenvolver um método semelhante em Porto Alegre. Segundo o conceito de estratégia de Mintzberg e colaboradores (2007), no *Centro*, se estabeleceu um plano, na medida que o treinador gestor se prepara, se atualiza a partir da visitação de espaços de treino internacionais, e uma posição, centrada em oferecer um método novo de treinamento em relação aos concorrentes, e o que o mercado não oferecia na época. Enxergo aqui, a linha descrita por Mintzberg e colaboradores (2007) que vai desenhando a estratégia da organização ao longo do tempo a partir da relação de decisões pensadas, planejadas, e decisões que emergiram. Existiu um plano de oferecer treinamento a partir do conceito de treinamento funcional que foi bem sucedido o suficiente para que abrangesse um grande número de alunos e emergisse a necessidade do treinador gestor ampliar a equipe e o espaço. Sobre o início, da tomada de posição do *Centro* pelo treinador gestor, um dos treinadores antigos diz, "ele acreditou e investiu numa coisa que era nova, que poderia ser uma coisa de moda, mas que ele viu algum valor e que impressionava os primeiros alunos que experimentavam". Houve a necessidade de ampliação porque aquele método novo pareceu funcionar e abranger um número cada vez maior de pessoas.

E o crescimento parece que se dá a partir da indicação de pessoas, os alunos são multiplicadores de contatos e ajudam a estabelecer uma ampliação do número de pessoas atendidas. Não houve grandes esforços de divulgação da marca com publicidade, ao longo do tempo, a maior parte dos alunos novos chega por indicação de alunos antigos. Esse contato, principalmente entre pessoas próximas, familiares e amigos, fez crescer o número

de alunos, "eu vim pelo meu irmão, ele treinava triátlon, e ele me dizia, tu tem que ir lá, tem que conhecer, porque meu irmão sempre me incentivou a fazer alguma coisa, e foi amor a primeira vista ao funcional", disse um aluno antigo, ou então "minha afilhada começou a dizer para eu vir pro *Centro*, e eu dizia não, é muito pesado, não é para mim, mas no fim aqui estou", disse uma aluna nova, ou então "minha cunhada, com problema no joelho, através de uma amiga já estava treinando aqui, disse quem sabe tu vai lá e tu consegue treinar, e aqui estou, estou conseguindo treinar (em função de uma lesão no quadril)", disse um aluno novo. "A gente acaba criando esse negócio de família aqui que quer convencer todo mundo a fazer", diz um aluno antigo. Dessa forma, vejo os alunos do *Centro* participando da construção da cultura da organização, porque deles parte alguma ideia sobre o que estamos fazendo para pessoas novas antes mesmo que tenham contato com o espaço. Além disso, ao longo da história, alguns deles acumularam mais experiências no *Centro*, do que nós treinadores, seu contato com nosso trabalho é anterior mesmo a nossa entrada. O *Centro* hoje tem uma parcela importante de alunos que tiveram contato com o primeiro endereço, tanto que os grupos de entrevistas abrangeram alunos que frequentam o *Centro* desde 8 anos até um mês. Apenas dois alunos ouvidos não vieram por indicação, 90% das histórias pessoais dos alunos ouvidos são de ter tomado conhecimento do *Centro de Treinamento* a partir de conhecidos, amigos, familiares o que também parece facilitar o desenvolvimento desse ambiente de proximidade das pessoas. "Um amigo que treinava aqui falou que ficava muito cansado mas que valia a pena porque depois tu alongava melhor, tu respirava melhor, tudo tu fazia melhor", e foi daí que esse aluno antigo conheceu o *Centro*.

As falas confirmam que a chegada de alunos novos acontece muito por indicações de pessoas que já estão frequentando o *Centro de Treinamento*, mas no entanto, não esclarecem aspectos da história e crescimento do *Centro*. Quando pedi para relatarem o que conheciam da história do *Centro*, a maioria dos alunos relatou sua história pessoal de tomada de conhecimento e entrada no *Centro* e o pioneirismo do método pelo treinador gestor aparece em algumas falas, mas nem todos os alunos tinham conhecimento da história de 8 anos. Tanto o conceito de estratégia organizacional (MINTZBERG E COLABORADORES, 2007) quanto o conceito de cultura organizacional (SCHEIN, 2009) referenciam às ações e valores que vão se construindo ao longo do tempo, ou seja, a importância da história porque dá estabilidade e consistência a padrões de ações (SCHEIN, 2009) e por isso, aspectos da história poderiam estar melhor esclarecidos nas falas dos alunos. Os estudos apontam que o tempo de existência de uma academia é fator de

vantagem competitiva (CORRÊA E FERREIRA, 2009), a história de 8 anos do *Centro* dá valor à sua imagem, e poderia estar mais presente nas falas dos alunos. Alguns alunos novos relatam que recorreram às redes sociais para saber mais sobre o *Centro*, e tomaram conhecimento da existência anterior, "eu achei que era uma academia nova, mas aí, em seguida que comecei aqui, fui no *Facebook* e vi que existia desde 2008, sei que houve uma mudança, mas é só isso que eu sei da história", disse um aluno novo, ao que parece, as redes sociais são um espaço de comunicação recente que ajudaram a reforçar a ideia que houve uma mudança, em 2015, e não a abertura de um lugar novo. O pioneirismo e a história de 8 anos parece ser forte componente estratégico do *Centro de Treinamento*, e parece estar esclarecido para alguns mas não para todos os alunos ouvidos.

Por um lado que a mudança de endereço pode ter perdido aspectos da história do *Centro*, por outro ampliou a possibilidade da visão de treinamento para um público diverso. Os alunos que tiveram contato com primeiro endereço, tinham uma ideia de que era um lugar de treino para esportistas, "eu tinha uma ideia que era só pra mega atletas, focado no tênis, focado no surf, chegava lá e tinha que dizer tua especialidade, pra ter um treino focado nisso", alguns trazem essa proximidade ao esporte como algo bastante positivo, que os inspirava a treinar, "me chamou atenção que era tudo gente que tinha uma história de esporte, um nível de gente interessada no assunto, gente da nataçãõ, do triatlo, um público que era afim de fazer o negócio", disse um aluno antigo. Outros alunos, viam a proximidade com os esportes como excludente, não se sentiam a vontade de entrar no primeiro endereço já que não praticavam esportes anteriormente. "Conheço o *Centro* (atual) de ver nas redes sociais, mas tinha uma imagem errada ali do primeiro endereço, não tinha uma impressão agradável, achava que era um treino para atletas porrada, quando abriu aqui (endereço atual) eu não sabia que era o mesmo lugar, por isso eu vim, se soubesse que era o mesmo do primeiro endereço, talvez não viria", disse uma aluna nova. Ao que parece, pelas falas, a permanência ao longo do tempo no *Centro de Treinamento* mudou essa ideia de treinamento somente para atletas, e a mudança de endereço também favoreceu a imagem de que todos podem treinar no *Centro de Treinamento*. "A primeira ideia é muito diferente da concepção que eu tenho hoje, agora vejo que é um treino para qualquer faixa etária, para qualquer estilo, e está aumentando, tanto que tem a turma juvenil", disse um aluno antigo.

Noto que o crescimento do *Centro* se deu a partir da ampliação de uma rede de contatos, ao que parece, sem ser deliberado, planejado, emerge da relação das pessoas. O contato com o serviço oferecido parece efetivo a ponto das pessoas trazerem seus

conhecidos para experimentarem o método. A história do *Centro* e seu pioneirismo são estratégicos e o definem, mas não são aspectos compartilhados por todos, me parecem estar num nível intermediário, se formos pensar nos níveis de cultura de Schein (2009). A história e o pioneirismo estão no nível dos valores e se relacionam com a eficiência do método, e também com a relação construída pelas pessoas, ora, ele só pode ser assertivo porque teve uma experiência de trabalho ao longo do tempo, e tem relações pessoais fortes também porque tem uma história compartilhada. A ideia de que o *Centro de Treinamento* é um lugar para pessoas além de atletas foi construída recentemente e está se estabelecendo ainda enquanto estratégia, não pareceu forte o suficiente para ser pressuposto, não está nos níveis mais profundos, mas se estabelece enquanto valor, segundo os relatos, a partir da mudança de endereço e de ações como registros nas redes sociais e abertura de uma turma específica juvenil, para adolescentes de 9 a 15 anos.

4.2 Treinamento sério mas entre amigos

O primeiro ponto contou um pouco da história, da ampliação e da estratégia de crescimento que estabelece uma perspectiva de que o *Centro* é um espaço para todos os públicos, não só para atletas. Na tentativa de elencar aqueles aspectos mais importantes do *Centro*, perguntei o que o *Centro de Treinamento* lembrava para eles, e alunos e treinadores trouxeram diferentes perspectivas de posicionamento que descrevo nesse ponto de análise. Há uma certa confusão nas falas dos alunos do que seja treinamento funcional, treinamento e condicionamento físico, e por outro lado, há uma forte inclinação para a definição dos alunos do *Centro* partir do relacionamento entre as pessoas.

Ao serem perguntados quais eram os aspectos mais importantes, no sentido de encontrar uma definição para o *Centro*, os treinadores apontam os aspectos técnicos enquanto definidores de posicionamento, trazem também o aspecto de ser referência e o pioneirismo do método, e dos conceitos técnicos que embasam o trabalho e também de condicionamento e treinamento físico. "Um centro de treinamento enquanto um lugar de referência, com treinamento avançado, qualidade técnica e comprometimento da equipe", "aqui é um centro de treinamento que promove condicionamento desde para tiazinha que não consegue levantar do chão até um triatleta", dizem os treinadores. Alguns alunos relacionaram o *Centro* a palavras como "preparação física", "condicionamento" e "treinamento físico", e também "força", mas, em todos os grupos de entrevistas, os alunos buscaram definições do *Centro* que traziam aspectos de relacionamento com palavras como

"vínculo", "família", "integração de pessoas", "*networking*", "treinar junto" e "amizade", essas foram as primeiras palavras que eles traziam relacionadas ao *Centro*.

A história de trabalho no *Centro* parece não ter esclarecido para os alunos as bases técnicas das quais parte e não estabeleceu uma definição unificada do que seja o treinamento funcional, ou mesmo uma definição unificada do que fazemos no *Centro*. "Aqui fazemos condicionamento físico, ou treinamento físico que é maior que apenas treinamento funcional", disse um aluno novo. Quando pedi para dizerem o que entendem por treinamento funcional, tanto equipe quanto alunos, trazem mais forte a comparação com o método tradicional de treinamento em salas de musculação, do que uma definição de treinamento funcional por si só. "É um treinamento que se aproxima de atividades de rotina, com exercícios livres, não presos em aparelhos", disse um aluno novo. Vi que eles enxergam o treinamento funcional em oposição ao treinamento de musculação dito como "tradicional" ou "academia normal", a partir das próprias palavras deles, na medida que pensa o corpo em conjunto, e a partir dos movimentos e menos a partir do isolamento promovido pelas máquinas de musculação, bem como se opõe a organização por grupos musculares. "Pra mim, repete os movimentos que tu pratica no dia a dia, articulações trabalhando como deviam trabalhar e não isoladamente", disse um aluno antigo. As falas trazem muito a proximidade do treinamento funcional aos movimentos de rotina, trazendo qualidade e saúde a vida, na medida que os deixam preparados para realizá-los de forma correta e com menor risco de lesões, mas não explicam de que forma isso acontece. Ao que parece, para todos é um método novo, do qual aprenderam mais no *Centro de Treinamento*, tanto equipe quanto alunos, e que está baseado em conceitos diferentes daqueles que conheciam. "Aqui tem uma liberdade em questão de exercício, na academia (anterior) tinha lá anotadinho tudo que tem que fazer, aparelhos, aqui é totalmente livre, sempre diferente, uma variação grande de exercício, liberdade de movimento, mudou minha visão de exercício", disse um aluno que está no *Centro* há seis anos. Dois alunos novos dizem, "a musculação é muito parado, aqui tem uma liberdade inclusive que tu pode ficar de pés descalços, abre o plantar, e também não é todo dia a mesma coisa, a mesmice da musculação", "musculação nunca foi uma coisa pra mim, muito monótono, e vim aqui, curti muito, é uma coisa totalmente diferente da musculação, porque tu usa teu próprio corpo". "Eu era meio rato de academia, pra dar um suporte para natação, e malhava 5 vezes por semana no clube, aquele negócio bem tradicional de grupos musculares, costas e bíceps e não sei o que mais, cada dia uma coisa", disse um aluno antigo.

O processo de aprendizagem da cultura do *Centro* parece não contemplar, principalmente para os alunos novos, as questões técnicas, e, envolve questões mais abstratas relacionados aos modos de comportamento, do que questões concretas de ordem técnica do treinamento. A partir das falas, observei que a equipe traz muito forte a imagem do treinador gestor como líder e facilitador de conhecimento de um método novo e de ferramentas novas, admiram a trajetória e pioneirismo do treinador gestor e veem como referência o *Centro de Treinamento* no qual seu trabalho se transformou. Dizem os treinadores, "quando eu fiz um curso, o treinador gestor era citado como referência, para quem está no meio, para quem veio depois, em Porto Alegre, Canoas, São Leopoldo, ele é uma referência", "tem exercícios que quando eu cheguei no primeiro endereço, lá em 2011, eu nunca tinha visto, depois teve o *boom* do *Crossfit*, e muita coisa veio, e os exercícios começaram a ficar mais conhecidos, mas antes ninguém fazia arranco, por exemplo". Disse um aluno novo, "quando eu fui lá a primeira vez, me surpreendi com as coisas que eu vi, por exemplo o LPO (Levantamento de Peso Olímpico), não via em outros lugares, aquelas pessoas com as mãos sujas de branco (referindo-se ao pó de magnésio)". A equipe parece ter bastante claros os conceitos no qual o trabalho está baseado, descritos no próximo ponto desse trabalho, de função articular, de mobilidade e estabilidade articular e da Pirâmide Ótima de Condicionamento, trazendo que seu trabalho é uma base de ajuste de padrões de movimento que serve tanto para promoção de saúde como para preparo físico de esportes. Os alunos não parecem ter claros esses conceitos, ainda que enxergam que o trabalho seja coeso e baseado em um método e eficiente nos resultados, "dei um cheque em branco e estou confiando que tem uma sistemática, me sinto bem fisicamente, o tempo que levo para treinar casa bem para mim, e atenuou lesões históricas que eu tinha, mas não tenho condições de avaliar se tem uma lógica nas semanas de treino", disse um aluno antigo. Segundo a equipe, "o treinamento visa melhoria de padrões de movimento, reestabelecer as estruturas básicas, melhorando um padrão de movimento ele já evolui sua condição física, o agachamento do cara está ruim, e só melhorando isso já vai ser uma evolução no condicionamento físico".

Ainda que não tenham bem claro, como funciona, tanto alunos novos como antigos, parecem concordar que funciona, atende seus objetivos. "É um treinamento efetivo, que funciona, dá resultados", diz uma aluna nova que está há sete meses no *Centro*. "Eu estou aqui há seis anos, e acompanhei essa gurizada toda, é impressionante o quanto evoluíram (se referindo ao condicionamento físico)", diz um aluno antigo. Tanto equipe quanto alunos relacionam o *Centro de Treinamento* à qualidade técnica, à qualidade dos

resultados obtidos, e também à melhora do condicionamento e treinamento físico. A qualidade técnica, portanto, parece algo inquestionável, dado como pressuposto e que promove não só resultados de condicionamento mas também de tratamento de lesões músculo esqueléticas. "Vocês vão lembrar daquela aluna, ela não conseguia agachar, fazer apoio, tinha dores, a evolução dela é impressionante, hoje faz de tudo", disse um dos treinadores. Se pensarmos a partir das categorias de Schein (2009) de níveis de cultura, a qualidade técnica do trabalho realizado no *Centro* está nos níveis profundos, está dita como pressuposto para a existência da organização. Os alunos e treinadores veem como um lugar que trabalha com seriedade o treinamento físico e está preocupado com as questões e tratamento de disfunções de cada aluno, promovendo ganhos de saúde mas também de condicionamento. O comprometimento com os resultados e objetivos de cada um aparece relacionado ao *Centro de Treinamento*. "Como preparadores físicos vocês são o que tem de melhor, eu duvido que alguém vem aqui, independente de empatia ou não diga que não se sinta preparado, que sua preparação física não ficou boa, isso se sobressai a qualquer questão", diz um aluno antigo. "É difícil manter um padrão que vocês mantêm aqui, ele é informal, mas ele tem um formalismo necessário que precisa para manter um trabalho sério, porque não pode transformar em uma bagunça, é leve no comunicar mas ele é formal no treinamento, e isso passa seriedade do trabalho", diz um aluno novo.

Vemos portanto um posicionamento estratégico que apresenta um conceito de treinamento diferente daquele que a maioria das pessoas teve contato e que não parece claro na fala dos entrevistados. Para os alunos antigos e também para os treinadores, é mais forte o conceito de treinamento e condicionamento físico, e eles relacionam isso aos esportes, lembram centros de treinamentos de equipes de atletas, os alunos novos parecem não ter tão claro esse conceito, e confundem funcional, com treinamento físico, e também com *Crossfit*, "eu digo que aqui é mais do que um funcional, mas tem umas coisas de funcional", "tem uma zona nebulosa de limites entre os conceitos" são algumas das falas dos alunos. Segundo um dos treinadores, "é muito do conceito que cada um tem na cabeça, a população tem a musculação como aquela coisa de academia de máquinas, treino a,b,c". Existe portanto a necessidade diária de aprendizado/ensino desse modelo, ainda que o *Centro* esteja o promovendo há 8 anos, grande parte dos alunos novos tiveram contato, inclusive recentemente, com outros modelos de treinamento, "estou estranhando bastante, faz 20 anos que treino musculação, então aqui tenho um aprendizado todo dia" é a fala de um aluno que está no *Centro* há um mês. O aprendizado é constante, e esse é um dos pontos que discuto a seguir, principalmente, por se tratar de educação do indivíduo para o

movimento e para o treinamento, mas também por se tratar de um método baseado em conceitos diferentes daqueles que as pessoas tiveram contato, me parece importante pensar o processo pedagógico de aprendizagem e insistir nele diariamente.

Vimos nesse ponto que se desenhou no *Centro* um conjunto de pressupostos que parecia responder às questões que o público buscava com treinamento, ajudando a construir a cultura da organização contemplando a definição de Schein (2009) que enfatiza a validade e sucesso das ações da organização para sua consolidação e transmissão às pessoas novas. A experiência dos alunos com o método parece ser efetiva tanto que eles mesmos indicam pessoas, formando uma rede de relações que, inicialmente, tem apenas um treinador que os oriente. Isso nos demonstra a força de uma cultura na medida que é transmitida e passa por um processo de aprendizagem para as pessoas novas na organização (SCHEIN, 2009). De forma peculiar, no *Centro de Treinamento*, a construção da cultura se dá primeiro com o público externo (alunos antigos) e depois com o público interno (equipe), foram quase 4 anos de existência do *Centro* para que a equipe fosse ampliada, e mais de 6 anos para que houvesse a ampliação do espaço, ou seja, já havia ali construído um modo de fazer antes mesmo que houvessem funcionários. A decisão por desenvolver um novo método exigiu do treinador gestor aprendizagem, inicialmente própria, depois de seus primeiros alunos, e, conforme o crescimento, da equipe. Hoje esse processo tem de ser dinâmico, e acontece diariamente, com os alunos novos que chegam ao *Centro de Treinamento*. Para que se estabelecesse enquanto cultura, o novo método de treinamento promovido pelo *Centro*, passou por um processo de aprendizagem acumulada e compartilhada (SCHEIN, 2009), que parece estar melhor definido nas falas dos alunos e treinadores antigos, do que nas falas dos alunos e treinadores novos.

Ao passo que as características técnicas são deliberadas e construídas pela equipe, o relacionamento entre as pessoas parece emergir naturalmente ao longo da história. Esse aspecto da forma como agir naquele lugar parece ser melhor transmitido pelos alunos (dos antigos aos novos) do que os aspectos técnicos. O trabalho iniciado pelo treinador gestor, que resulta hoje no *Centro de Treinamento*, parece não estar somente baseado na especificidade técnica do treinamento físico. Ao comentar o que *Centro de Treinamento* os remete, as falas dos alunos lembram do ambiente familiar, acolhedor e afetivo, de valorização das pessoas em oposição ao anonimato das academias "tradicionais". Muitas dessas falas apareceram antes mesmo das falas sobre aspectos técnicos. "Aqui sabem o meu nome, minha história, meu histórico de lesões e isso é levado em conta", e também "aqui

eu encontro e faço amigos" são falas que representam esse aspecto. Trazem também a comparação de ser um lugar diferente do conceito de academia que tinham antes, "aqui é diferente da academia normal, que é mais anônima, ninguém sabe teu nome". Os alunos relacionam o *Centro de Treinamento* como um lugar que permite lhes criar uma rede de relacionamentos, um lugar, segundo eles, onde encontram pessoas que "compartilham das mesmas ideias". Essas falas contribuem com os achados de Tahara, Schwartz e Silva (2003) e Marcellino (2003) para a construção da academia enquanto ambiente social e de desenvolvimento de cultura social e convivência (MARCELLINO, 2003). Não somente o ingresso dos alunos é influenciado por pessoas conhecidas, como sua permanência, contribuindo para a criação de uma identidade do grupo, na medida que trazem que "compartilham das mesmas ideias". "O prazer que me traz aqui é o ambiente, o jeito tanto dos professores quanto dos colegas, que, independente de classe social, são pessoas humildes, aos quais me identifico, e socializei demais aqui, e é uma coisa que me ajudou a gostar daqui", disse um aluno novo. "Em outros lugares onde frequentei, trabalhei, era uma coisa totalmente contrária, aqui vai muito do encontro das coisas que priorizei na vida, o jeito como a gente faz, o jeito que a gente trabalha, abre horizontes", disse um dos treinadores.

A eficiência técnica do método, que melhora disfunções articulares e promove condicionamento físico, e a forma como as pessoas se relacionam, tanto treinadores como alunos, definidos, em várias falas, como "uma família", me parecem estar nos níveis mais profundos da cultura do *Centro*, ser pressuposto e inquestionável, a partir das categorias de Schein (2009). Disse um aluno, ao tentar resumir o clima do *Centro*, "aqui fazemos treinamento sério, mas entre amigos". A dinâmica das entrevistas em grupo contribuiu para demonstrar a importância que os alunos dão para o ambiente social e de convivência que foi criado ali, e de certa forma seu sentimento em relação ao *Centro*, contribuindo com os estudos de Rodriguez e Laiano (2003) da relevância das entrevistas abertas para visualização de reações emocionais. Em todos os grupos, os alunos concordavam com a definição do *Centro* enquanto espaço familiar, afetivo e relatam ter sentimento de carinho pelo lugar e uma preocupação para que essas relações se mantivessem. "Treinar aqui é muito importante pra mim, e vir aqui é muito legal, eu gosto muito de treinar aqui, e único medo que tenho é que o crescimento faça que esse jeito de casa, família se perca, não gostaria que isso acontecesse aqui", "aqui em Porto Alegre tem isso, uma coisa muito boa se estraga, e eu tenho esse medo", "não vamos falar para tanta gente, para não estragar o ambiente, está bom a gente aqui", disseram diferentes alunos, em diferentes grupos de entrevista,

demonstrando preocupação em manter o vínculo entre as pessoas estabelecido ali. A confusão sobre os termos treinamento funcional, centro de treinamento, condicionamento e treinamento físico parecem estar no nível dos artefatos, mas que parece não interferir na validade da experiência dos alunos ouvidos. Talvez possa ter interferido na experiência de alunos que não estão mais conosco, fica em aberto, uma investigação sobre o quanto a falta de conhecimento do método faz ou não os alunos permanecerem no *Centro*. No próximo ponto, tento estabelecer definições desses conceitos e como se estrutura o conhecimento técnico que fundamenta as ações de treinamento do *Centro*, a partir dos fundamentos teóricos e também das falas.

4.3 Treinamento físico, exercícios funcionais

Nesse ponto, apresento o conceito de Pirâmide Ótima de Performance (Cook, 2003), que estabelece um processo de condicionamento físico a partir da recuperação de padrões de movimento e dos conceitos de mobilidade e estabilidade articulares, esses conceitos contribuem para construção de um conjunto de competências do *Centro*. Apresento a confusão na terminologia a respeito de treinamento funcional, treinamento físico e condicionamento físico que apareceu nas falas, principalmente dos alunos novos. Também, nesse ponto, veremos como se dá a construção de objetivos de treinamento a partir desses fundamentos teóricos mas também a partir das falas dos treinadores e dos alunos, e quais ferramentas são utilizadas para atingir esses objetivos. Por fim, apresento a discussão sobre se tratar de um treinamento para todas as pessoas, principalmente, a partir da individualização do programa.

Hoje, o *Centro de Treinamento* atende desde crianças e adolescentes de 9 a 18 anos, até adultos e também idosos, promovendo reabilitação de disfunções articulares e ganhos de condicionamento físico a partir do treinamento funcional. O *Centro de Treinamento* foi o primeiro em Porto Alegre a lançar mão apenas do treinamento funcional, não há outras modalidades de exercício físico, a metodologia é única e adaptada ao público diverso. Se, por um lado, o *Centro de Treinamento* basear seu trabalho em apenas uma modalidade é uma estratégia diferente daquela dos negócios do setor, que traz a diversidade de modalidades (tipos de atividade física) bem como de serviços agregados (de saúde, estética e nutrição) como característica competitiva (CORRÊA; FERREIRA, 2009; LIMA; ANDRADE, 2003), por outro, está dando força a sua identidade enquanto organização e é enxergada tanto por colaboradores como por alunos como estratégia do negócio. O vínculo a um método próprio dá um caráter de seriedade e perenidade ao *Centro*, "aqui não tem

modismos", "ao mesmo tempo que me divirto vindo aqui vejo que o trabalho é sério", dizem os alunos. A parceria com outros profissionais, ainda que não estejam vinculados ao *Centro* diretamente, também contribui para uma imagem de seriedade e aparecem nas falas, "em outros lugares, para entrar eles me pediam um atestado médico, que qualquer um fazia uma assinatura e não dizia nada, aqui fui encaminhado a um fisioterapeuta para que avaliasse a minha lesão, avaliasse minhas condições de treinar, e vi isso com um grande diferencial para levar o trabalho a sério".

No *Centro*, ao que parece pelas falas, está se construindo um conjunto de competências que partem de conceitos de treinamento recentes, mas que se complementam com a experiência profissional do treinador gestor mas também da equipe, formando um ambiente favorável a inovação a partir do conceito de *core competence* de Prahalad e Hamel (1980 apud FLEURY; FLEURY, 2004). Competências essenciais, ou *core competence*, seriam um grupo de recursos disponíveis em uma organização que oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. A possibilidade de combinação das várias competências de uma empresa a torna competitiva, ou seja, a capacidade de integrar esses recursos resultando em produtos e serviços (FLEURY; FLEURY, 2004). Os autores enfatizam a inter-relação entre formação de competências, definições de estratégias organizacionais, e processo de aprendizagem, formando um círculo vicioso entre estratégia, aprendizagem e competência, onde uma alimenta a outra. As competências essenciais são resultantes do aprendizado coletivo na organização, da coordenação de diversas habilidades de produção e da integração de múltiplas correntes de tecnologia, ou seja agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004). São vários os níveis de competência que formam uma organização e, me parece, uma cascata de desenvolvimento de novas possibilidades de criação de recursos a partir do desenvolvimento de competências individuais e coletivas.

Vale ressaltar a característica de inter-relação entre os diversos níveis de competência, ou seja, a relação de mão dupla que se estabelece entre eles. A escolha estratégica é feita a partir do mapeamento dos recursos e das competências organizacionais e da análise do ambiente. As competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso (FLEURY E FLEURY, 2004, p. 49).

Em resumo, no *Centro*, existe um conjunto de conhecimentos técnicos sobre treinamento, da Pirâmide Ótima de Rendimento e mobilidade e estabilidade articulares,

presentes na literatura (COOK, 2003). Existiu uma experiência anterior do treinador gestor com atletas de alto rendimento, bem como uma experiência anterior dos treinadores da equipe com outros métodos. Existe também uma experiência diária de gestão de uma organização em crescimento por parte do treinador gestor, de oferecer treinamento para indivíduos diversos por parte da equipe de treinadores, e de relacionamento de ambos com alunos e parceiros (fisioterapeutas, nutricionistas, consultores, etc.). As competências individuais se desenvolveram a partir de um processo de aprendizado de competências da organização, e ambos são constantemente revisados a partir da experiência de trabalho com o público diverso. Me parece que esse processo, de busca constante por aprendizagem e desenvolvimento de competências, promove inovação dos recursos, ou seja, repensar a forma como oferecemos treinamento físico, qualificando indivíduos e organização nos coloca numa posição estratégica competitiva no mercado de academias.

Voltando aos conceitos técnicos que nos definem, o termo treinamento funcional parece, pelas falas, um conceito confuso e não define completamente o trabalho do *Centro*. Esse conceito está também contido nos livros dos treinadores e fisioterapeutas que referenciam o modelo do *Centro* (BOYLE, 2015; COOK, 2003), mas não está bem definido nas falas da equipe e dos alunos. Gosto de dizer que realizamos treinamento físico com um programa que se utiliza de exercícios funcionais, busca aprimorar os padrões de movimento individuais, e está fundamentado na manutenção e na reestruturação das funções articulares. Os treinadores parecem também concordar com esse discurso, e enxergam no público leigo e também nos colegas de profissão uma certa confusão com o termo treinamento funcional. "Treinamento que não isola, não pensa em músculos, e sim em movimento, pensar o corpo a partir das articulações e da integração de funções articulares", ou ainda "treinamento que visa a melhoria de padrões de movimento, reestabelecer as estruturas básicas", e também "condicionamento físico por meio de conceitos de movimento e não isolamento muscular" são falas dos treinadores. Eles trazem ainda as diferenças de treinamento funcional oferecido por outros espaços em Porto Alegre, onde "existem circuitos mais parecidos com aulas de ginástica", com ferramentas que priorizam "treinos de resistência e de menor intensidade", mas trazem forte que, no *Centro*, promovemos treinamento funcional que se aproxima de treinamento físico, e que parte da melhoria nos padrões de movimentos, para então fazer com que as pessoas ganhem condicionamento. "90% das academias trabalham como aula, tu vai ver lá, aulas de treinamento funcional, aí tem, numa sala da academia, umas fitas, *bands*, escadinha, corda, *trx* e deu, e um *kettlebell* leve (poucos quilos/carga), é uma evolução da aula de ginástica,

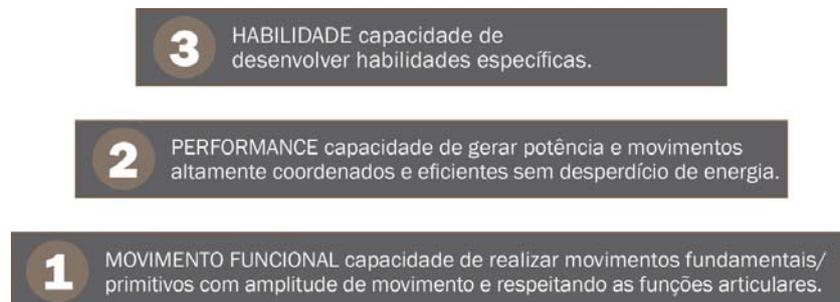
antes era *step* e agora é funcional, aqui a gente treina resistência e também força, um treinamento mais global" dizem os treinadores. Ao que parece pelas falas, os treinadores veem como referência esses autores, e veem suas teorias sobre o processo de melhoria dos padrões de movimento como definidoras das nossas ações, é daí que o processo de treinamento físico parte. "Mas não é segredo, porque está aí em muita literatura", disse um dos treinadores, falando do método.

Sendo assim, se estrutura um plano e um padrão de realização (MINTZBERG E COLABORADORES, 2007) no comportamento dos treinadores, que talvez esteja menos forte enquanto posição e perspectiva (MINTZBERG E COLABORADORES, 2007), porque não é compartilhado também pelos alunos, para eles não parece ser norteador de ações, principalmente, os novos. "Me deu uma certa insegurança de início, de como pode ser o mesmo treino para todo mundo", disse uma aluna nova. "Tenho dúvidas de como funciona, não tenho clara a explicação de como todo mundo treina a mesma coisa", "confio no resultado, mas uma certa dúvida de como é organizado, da lógica do funcionamento, da escolha dos exercícios, do andamento, de todo mundo fazer o mesmo treino", dizem alunos novos. E isso parece ter a ver, também, com a diferença de conceitos que tiveram contato anteriormente, trazem a lógica da organização por grupos musculares, por exemplo, em cadeias musculares anterior/posterior, ou ainda "hoje vim aqui e fiz três exercícios de braço e fiz dois de perna, antes eram três de cada, fico perguntado se será que não faltou alguma coisa", "venho de um treino que sabia como era organizado, e aqui eu tenho dúvidas da lógica do funcionamento, ainda que sinto obtendo resultados".

O modelo de treinamento do *Centro* parte da premissa que as pessoas têm necessidades físicas básicas bastante semelhantes, e a primeira é a de estabelecer padrões de movimento seguros e eficientes (COOK, 2003). Ou seja, tanto para crianças, adolescentes quanto para adultos, e idosos, o treinamento parte de aprimorar movimentos fundamentais (como agachar, manter-se em posição de prancha, levantar peso do chão, empurrar e puxar) tornando o corpo seguro para, em seguida, ter ganhos de capacidades físicas (resistência cardiorrespiratória, resistência muscular, força, flexibilidade, potência, velocidade, coordenação, agilidade, equilíbrio e precisão). Os movimentos fundamentais formam, portanto, a base do treinamento, quando conseguimos desenvolver competência ou qualidade nos movimentos fundamentais, passamos a desenvolver capacidade física para realizá-los em mais quantidade e com maior eficiência. Assim, como resultado, temos um indivíduo treinado para realizar tanto atividades de rotina quanto atividades esportivas de

lazer ou de rendimento. Diz uma aluna antiga, "o que eu acho mais interessante aqui é que a base é muito boa, uma coisa que eu nunca tinha dado importância é o agachamento, quando chega no *Centro*, a primeira coisa tu vai aprender é fazer agachamento, o primeiro reforço, antes de fazer qualquer coisa, que é básico e ninguém faz direito, a pessoa tem que aprender a fazer um agachamento, um apoio para depois fazer o resto".

Esse conceito está presente na literatura e foi desenhado por Cook (2003) a partir da Pirâmide Ótima de Performance. Cook (2003) coloca na base da sua pirâmide de performance esportiva, como fundamento para qualquer esporte ou atividade física, o desenvolvimento dos padrões de movimento fundamentais, em segundo plano, o desenvolvimento de rendimento (força e potência), e, por fim, da técnica esportiva. Na base da sua pirâmide, está a capacidade do indivíduo em realizar movimentos humanos fundamentais sem limitações ou riscos de lesões, para isso, Cook (2003) determina que um corpo sadio deve realizar os padrões de movimento fundamentais preservando mobilidade e estabilidade articulares.



Pirâmide Ótima de Performance, adaptado de Cook (2003).

Ou seja, o programa de condicionamento físico deve, num primeiro momento, preocupar-se em recuperar os padrões de movimento fundamentais, principalmente avaliando como estão mobilidade e estabilidade articulares. Os conceitos de mobilidade e estabilidade envolvem o conjunto de estruturas do movimento: ligamentos, músculos e articulações. Para Cook (2003) a mobilidade é a habilidade do sistema neuromuscular em executar movimentos eficientes de uma ou mais articulações com flexibilidade muscular e movimento articular normais e livres de dor. Já estabilidade, o autor define como capacidade ou habilidade do corpo em controlar o movimento e redistribuir a força. Mobilidade e estabilidade são, portanto, essenciais para produção de padrões corretos de movimento. Os níveis de estabilidade e mobilidades articulares irão influenciar os

programas motores, se há redução da mobilidade (por tensões musculares ou por rigidez articular) ou da estabilidade (falta de força, coordenação ou controle dos músculos estabilizadores) os padrões dos movimentos fundamentais podem ser alterados gerando compensações e riscos de lesões (COOK, 2003).

Esses conceitos estão claros para a equipe, mas não estão claros para os alunos, eles não se referem a melhora de estabilidade e mobilidade articulares, ainda que se refiram a sentir-se bem e condicionados e sentirem melhora em dores e disfunções que tinham historicamente. "Eu tenho uma contratura que sempre me incomodou, e isso sempre foi respeitado, sempre me ajudaram a melhorar o movimento para eu não sentir, hoje raramente me incomoda", "pelo que eu vejo tem um monte de gente recuperada de lesão que vem treinar aqui", disseram duas alunas. "Eu vim por causa do joelho, e o joelho nunca mais me doeu", disse um aluno novo, "eu comecei a uns 5 e 6 anos, por conta de sedentarismo, estava há uns 10 anos sem treinar, não tinha mobilidade, não tinha movimento, não tinha nada, o treinador foi um cara persistente, porque comigo era um negócio muito complicado, eu fiquei praticamente um ano fazendo as mesmas coisas, para daí poder avançar, e hoje foi uma mudança completa de vida, hoje não tem limite, tanto que há poucos dias fizemos a maratona (42 quilômetros) no remo ergômetro", disse um aluno antigo. Referem-se também a "resultados de ganhos de bem estar geral, físico e mental", "de ânimo para as atividades de rotina mas também a melhora em relação ao estado emocional". Os alunos, novos e antigos, enxergam a recuperação de lesões musculoesqueléticas a partir desse modelo, se referem a evolução positiva no tratamento de lesões como condição para treinar. "Eu vim a partir de uma indicação para tratar uma lesão e estou conseguindo treinar e evoluir no processo de cura", disse um aluno novo. O tratamento de lesões diversas passa pela experiência de oito anos do *Centro* em basear o trabalho no reestabelecimento das funções articulares, o resultado da aplicação desses conceitos é conhecido, os conceitos em si não, e isso de certa forma, traz uma insegurança para alguns alunos ouvidos. "Eu gosto da medida da variação e a medida do que não varia (em relação aos exercícios), eu confio que tem uma sistemática, mas não consigo enxergar para avaliar a lógica na qual está estruturada", o treino "atenuou lesões históricas minhas e me permite fazer várias coisas sem ter dor", no entanto, "tenho um pouco de receio de perguntar sobre a lógica do funcionamento, por que estou fazendo isso e não aquilo, porque funciona pra mim, eu tenho medo de perguntar e me decepcionar, porque gosto do resultado que tenho".

Os alunos se inserem no programa de treinamento do *Centro* a partir do agendamento de uma avaliação de movimento, que é baseada no modelo criado por Cook e Burton chamado *FMS (Functional Movement Screen)*, e busca, justamente avaliar mobilidade e estabilidade articulares e já contém alguns exercícios funcionais e também suas correções (SOTOVIA, 2012). Nesse primeiro dia, descobrimos como os alunos estão se movimentando, estão conseguindo realizar movimentos básicos de agachar, empurrar e puxar? Estão fazendo isso de forma segura e funcional? A partir dessas respostas, organizamos as primeiras rotinas de treino, corrigindo disfunções, quando necessário. Na medida que vamos ajustando os padrões de movimento de cada aluno para perto de um ideal de movimentos saudáveis, vamos dando condição para que melhorem seu desempenho físico ou performance (capacidade de gerar potência e movimentos altamente coordenados e eficientes sem desperdício de energia) para também, como consequência, melhorar seus indicadores de saúde (valores de pressão arterial, frequência cardíaca basal, glicemia, porcentagem de gordura e de massa magra). Os treinadores tem isso claro, e descrevem dessa forma, o processo de entrada e introdução ao treinamento realizado no *Centro*. "Primeiro vamos tentar restabelecer ao máximo as funções articulares, tirar alguma dor que a pessoa tenha, de uma forma mais saudável possível, ganhar força para fazer os exercícios de forma adequada, para, a partir daí, conseguir trabalhar outras valências, como potência, por exemplo", ou ainda "a avaliação já vai dizer, tem cara que chega super forte, mas não tem condicionamento cardiovascular para fazer vários exercícios sem parar", disseram os treinadores. Apenas um aluno lembrou do primeiro treino como definidor de objetivos, como um momento de ajuste de condição física e disfunções articulares, mas a maioria enxerga um processo de troca entre alunos e treinadores "tem o tempo dos professores conhecerem a pessoa, para irem avançando mas que também depende do aluno dizer como está se sentindo". Os alunos enxergam um processo de evolução que tem uma base de exercícios que precisam estar sendo executados com segurança, enxergam avançando no sentido de primeiro aprender uma série de exercícios básicos, e também tratamento de lesões quando existirem, e depois a evolução para exercícios mais complexos. "Eu enxergo que no geral vocês têm um objetivo de crescimento de condicionamento físico e objetivos de saúde, solucionar alguma lesão, e melhorar isso com o tempo, dentro de uma relação transparente de professor com aluno", disse um aluno antigo.

Tanto alunos quanto treinadores enxergam qualquer pessoa treinando nesse modelo sob a perspectiva de condições fisiológicas e de saúde, inclusive para tratamento

de lesões. Me parece, pelas falas, que muito mais porque nos enxergam fazendo adaptações individuais para permitir que todos possam treinar do que por visualizar as necessidades humanas por movimento semelhantes. "Apesar de ter uma organização e circuito geral, do dia, da semana, também tem esse individualismo, existe uma flexibilidade e o próprio conhecimento de vocês de poder criar alguma coisa na hora para aquele aluno para aquele momento, se naquele dia não estou me sentindo bem ou com pouco tempo, vocês adaptam", disse um aluno antigo. Enxergam que não há restrições de condicionamento físico e idade para ingresso no *Centro*, mas uma restrição de tipos de personalidade, principalmente naquilo que as pessoas buscam numa academia, aqueles que buscam "tiração de onda" não tem espaço, por causa do ambiente familiar do lugar. Se referem muito a não adaptação de tipos de pessoas, veem como possível a adaptação para diversas limitações físicas do modelo, mas tem dúvidas se alguns perfis de comportamento se encaixam, "aqueles que estejam acostumados com *personal* que fica muito perto, contando as repetições". "Teoricamente sim, é um modelo para todos, mas tem algum perfil de comportamento que talvez não se encaixa", referem-se menos em relação a condições fisiológicas de saúde e mais às condições de ter autonomia, "tem pessoas que precisam que alguém conte o número de repetições, ligue ou desligue a esteira, eu me irritava com isso", ou ainda "pessoas que seguem muito essa linha de musculação, musculação, musculação, não se adaptariam". Ou seja, a adaptação ao modelo parece ter a ver com características de personalidade, definidas também, pelos falas dos alunos, pelo gosto pela atividade física, por treinar, e por esportes, "tem gente que talvez não se encaixa nesse perfil de vir aqui e dar o seu melhor, não tem como vir aqui e não se dedicar ao treino". Surgiram porém poucas dúvidas sobre a adaptação ao modelo do *Centro* para iniciar pessoas mais sedentárias e menos adaptadas a exercícios físicos, que foram rebatidas por outros alunos, "eu entrei aqui e não fazia nem sabia nada, e fui orientada o quanto precisava para aprender".

São inúmeras as ferramentas utilizadas no *Centro* que auxiliam na obtenção de performance. Técnicas como levantamento de peso olímpico, ferramentas como *kettlebells*, fitas suspensas e elásticos, elementos da ginástica olímpica, bem como de exercícios cíclicos nos remos e bicicletas ergômetros tem por objetivo promover uma variação de estímulos para estabelecer uma dinâmica que desafie e motive os alunos, mas também promova condicionamento físico geral para um grupo diverso de pessoas. "Para mim treinamento funcional é mais dinâmico, porque os demais eu acho mais monótono, a possibilidade de treinar força e 'aeróbico' junto, que é uma coisa que gosto muito", disse uma aluna nova, enfatizando a possibilidade de realizar um treino global, que envolve desenvolvimento de

vários aspectos do condicionamento físico. O programa de treinamento avança, portanto, no sentido de estabelecer bons padrões de movimentos, a partir dos conceitos de mobilidade e estabilidade articulares, para aquisição de consciência corporal e desenvolvimento de habilidades motoras e, por fim, para a melhoria da performance. Na medida que progredem no nosso programa de treinamento, os alunos se tornam melhor preparados para um ritmo de vida mais ativo e para realizar, com mais segurança, atividades esportivas e de lazer. "Antes eu corria 20 minutos no futebol e morria, agora eu consigo um pouco mais", disse um aluno novo que está treinando há sete meses. "Eu estava há um ano parada, e meu rendimento como pessoa mudou completamente, parada eu tava sempre resfriada, quando entrei aqui eu queria recuperar minha energia, e estou me sentindo de novo como eu era como quando eu era mais ativa", disse uma aluna nova que está treinando a sete meses. "Além do bem-estar físico, porque acho que os resultados físicos são muito rápidos, também existe um resultado mental, um tempo que tive que ficar sem treinar aqui, não é só o físico que muda, é outro estado emocional quando está treinando, tu te sente bem contigo de todas as formas", disse um aluno antigo.

Ao passo que a modalidade do *Centro* é única, a variação de utilização de ferramentas parece que contempla, de certa forma, a emergência por inovação do setor descrita pelos autores (CORRÊA; FERREIRA, 2009; LIMA; ANDRADE, 2003). Assim como também a possibilidade de evolução e de se enxergar realizando um treinamento avançado que se aproxima dos esportes, dão uma dinâmica da variação da rotina todo dia. Os alunos ouvidos dizem que parece que há sempre novidades quanto aos exercícios que realizamos, ainda que sejam os mesmos existem diferentes formas de fazer que parece que nunca se esgotam, "eu gosto da variação dos treinos na semana, eu não sei o que me espera, e gosto dessa surpresa da rotina". Eles gostam também do desafio ao qual os treinadores lhes apresentam toda a semana, de realizar mais repetições, ou uma carga maior, e da assertividade dos desafios, dizem eles, "eu sempre acho que não vou conseguir, e acabo conseguindo", ou "surpreende os treinadores saberem meu limite, o que eu fiz ontem, em que pé estou". Se sentem motivados também pela exigência técnica dos exercícios avançados, enxergam que existe uma evolução nas características técnicas dos exercícios passível de aperfeiçoamento e que não se esgota. "Eu me atraio pela ideia de chegar ao limite, mas também pela questão de ter uma técnica, o meu esporte (o tênis) tem isso, esse ajuste fino, não é puramente esforço físico mas ter a técnica, detalhista, eu fico em cima querendo aprender coisas novas e acho legal essa sutileza técnica". Ao que parece pelas falas, no *Centro* há sempre um passo adiante para se dar no que se refere ao

treinamento, tanto em relação às ferramentas como à forma como o treino está organizado. As características de exigência técnica dos exercícios, e a forma como evoluem no treinamento parece também ser fatores que os motivam a continuar treinando no *Centro*, ou seja fatores de permanência, junto à proximidade das relações das pessoas.

Parece claro que os objetivos são construídos com cada aluno, ou seja, individualizados, ainda que, para alguns alunos, surgiram dúvidas se treinador e aluno estão concordando com seu objetivo, "será que eles lembram que eu quero ganhar massa muscular? eu tento avisar de forma sutil, para não ser chata, mas tenho dúvida se eles sabem disso", "por outro lado conheço uma moça que deixou de treinar aqui porque achava que estava ficando muito forte, achei que os objetivos não foram alinhados com ela". Me parece que falta mais um ajuste de diálogo do que a falha de objetivos na rotina de treinamento, os valores de saúde, qualidade de padrões de movimentos, e desenvolvimento de habilidades físicas parecem estar claros para alguns alunos e para a equipe mas não para todos enquanto objetivos. Aqueles valores estéticos, de definição muscular, emagrecimento, ganho de massa magra, estão mais vinculados às consequências da aquisição de condicionamento físico do que com objetivo de treinamento, mas isso parece não ter sido esclarecido. Parece também resquício de um modelo de treinamento por grupos musculares que enfatiza os ganhos estéticos, baseado inclusive no fisiculturismo que cultua a forma dos músculos e não a capacidade de realizar movimentos. E também, como já visto, é principal motivação para aderência em academias, os valores de estética (MARCELLINO, 2003; TAHARA; SCHWARTZ; SILVA, 2003; ZANETTE, 2003; LIZ E COLABORADORES, 2010; SILVA E COLABORADORES, 2013). Ou seja, é o que as pessoas buscam em um programa de atividade física, fazê-los ver além desses objetivos ajuda a construir um programa com resultados mais atingíveis, e que acaba se tornando mais bem sucedido na medida que faz mais sentido para cada um. Talvez falte ainda diálogo e educação, tanto no *Centro*, quanto no campo da educação física com um todo, para estabelecer valores nas academias que vão além da estética. Diz um aluno novo, "a academia mais musculação tinha muito uma coisa de exibicionismo, todo mundo se cantando, se olhando no espelho, e depois que tu faz aqui, é totalmente família, amigos, outros valores".

Os objetivos de desenvolvimento de funções articulares e evolução no condicionamento físico parece ainda não serem compartilhados por todos, ainda que permeiem o trabalho, não estão marcados nos níveis profundos da cultura do *Centro*. Me

parece norteador de ações o desenvolvimento de condicionamento físico e habilidades físicas, enquanto pressuposto técnico, porém as falas de alguns alunos, principalmente novos, mostram uma falha nesse entendimento. "Sinto vontade de entender melhor como o treino é montado, qual a lógica que está por trás, eu to fazendo há um tempo, e está dando certo, mas sinto vontade para entender melhor e nem sempre vejo espaço para tirar dúvidas", disse uma aluna nova, que está no *Centro* há um ano. Por outro lado, o conhecimento técnico, a utilização de ferramentas, e a forma como o treino está organizado é visto como adaptável para um grande número de pessoas, e a permanência dos alunos está mais vinculada ao perfil de comportamento do que ao perfil físico e de saúde. "Não vejo restrição de idade ou de condicionamento, de sedentário a atletas, o treino é adaptado para a realidade de cada um, a única restrição são aquelas pessoas ali, aqueles que tiram onda, ou aqueles acostumados com atendimento mais personalizado, como *personal*", dizem os alunos, e também, "não tem restrições em termos de saúde, mas tem um perfil de aluno do *Centro*, um perfil de quem gosta de atividade física, que sempre fizeram atividade, que estão sempre em busca de algo para melhorar".

A história de crescimento do *Centro*, principalmente a partir da mudança ocorrida em janeiro de 2015, parece ter desvinculado a ideia de era um modelo apenas para atletas, principalmente com a criação da turma *Teen*, vários alunos enfatizam essa mudança nas suas falas, "eu ganhei um elemento a mais quando surgiu a ideia de trazer os meninos a tarde pra cá, meu filho veio pra cá e é impressionante, hoje ele é outra pessoa, são fantásticos os resultados, eu paro meu trabalho pra vir treinar com ele a tarde". "Tinha essa ideia que seria um treino porrada, dividia em dois grupos, os funcionais e os velhos, que não seria treino para mim, uma ideia de treino pesado", disse uma aluna nova, "a primeira ideia é muito diferente da concepção que eu tinha, é um treino para qualquer faixa etária, para qualquer estilo, e tá aumentando, tanto que tem a turma *teen* agora", disse um aluno antigo.

Ao que parece, aos treinadores está muito claro os conceitos das ferramentas e dos exercícios utilizados, "a parte técnica da gente saber como um exercício tem que ser feito, em outros lugares olham vídeos e começam a replicar, não entendem como funciona as ferramentas, *kettlebell*, barras olímpicas", ou ainda "para gente é tudo muito corriqueiro, mas fora do *Centro*, os exercícios são muito estranhos, ainda não está consolidado fora, e pra gente é muito comum". Ou seja há um domínio de algumas ferramentas para adaptação a condição física de cada aluno, as ferramentas, portanto, são mesmo artefatos que são reflexo de um conceito técnico planejado para aquisição de condicionamento físico. A

dinâmica da variação dos exercícios e da exigência técnica motiva os alunos a treinarem, é visto como um valor, tanto pelos treinadores como pelos alunos, o aperfeiçoamento técnico vai lhes deixar numa melhor condição no treinamento, é sinônimo de evolução e de um lugar onde podem chegar. Os conceitos de estabilidade e mobilidade articulares parece mais bem esclarecidos nas falas dos treinadores do que dos alunos, e refletem, para os treinadores, os objetivos com o treino e uma forma de obter saúde. Saúde, qualidade física e condicionamento aparecem na fala de todos, e parecem ser pressupostos para o sucesso das rotinas de treino. Ao passo que tenham mudado a visão do treino para todo mundo, ainda tem algum perfil de comportamento que parece não se encaixar na dinâmica do *Centro*, não sendo portanto, um pressuposto fortemente inquestionável, a adaptação para todo mundo. A apresentação de objetivos de ganhos de habilidades físicas parece motivar a permanência dos alunos no *Centro*, mas difere do que eles encontraram em outras academias. "Eu olho ali uns exercícios diferentes, que ainda não faço e penso quero fazer esse exercício, quero aprender a técnica, ao passo que se fosse uma academia de musculação eu ia pensar quero fazer mais peso que ele", disse um aluno que está no *Centro* há um mês. Ao que parece nas falas, os conceitos de treinamento propostos pelo *Centro* são diferentes do que grande parte dos alunos e treinadores tiveram contato anteriormente, precisam, portanto, passar por um processo de mudança de valores que, me parece, exigir um componente pedagógico educativo o qual abordo no próximo tópico de análise.

4.4 Educação para o treinamento

Nesse ponto, veremos como é a abordagem do treinamento pelos treinadores, desenvolvida no *Centro*, que parece estar preocupada com o engajamento dos alunos, e, principalmente, em estabelecer aspectos motivacionais de evolução de seu condicionamento. Também descrevo o papel do treinador, que aparece nas falas enquanto responsável pelo engajamento dos alunos nos treinos, mas também por entender os alunos, conhecê-los, e abrir um espaço de diálogo com eles para construção da rotina de treinamento.

O conhecimento dos conceitos recentes de treinamento funcional, especialmente daqueles trazidos por Boyle (2015) e Cook (2003) embasam nossas ferramentas técnicas, ou seja, as prioridades de objetivos para a escolha correta de exercícios que promovam menos risco de lesão e maiores resultados. Há seis anos atrás, esse olhar mais ampliado, de funcionamento articular em conjunto, de análise de movimentos em contrapartida com programas de treinamento mais isolados e pensados em grupos musculares por si só já

trazia inovação a metodologia que estava sendo desenvolvida pelo treinador gestor. Esses conceitos e ferramentas de treino estão difundidos hoje, principalmente com a expansão da franquia de academias *Crossfit*, a marca promove formação de professores e também um modelo de academia, já presente em Porto Alegre. Não é somente pelos aspectos técnicos que as pessoas procuram o *Centro*, ao que aparece nas falas, existe um engajamento dos alunos também a partir de experiências emocionais e afetivas. "Eu gosto de vir, e tenho prazer em encaixar na minha rotina a vinda na academia", diz uma aluna antiga, "me esforço para vir bem mais do que seria a recomendação (de saúde, do médico, da nutricionista)", diz uma aluna nova. Os alunos se referem ao ambiente afetivo, "eu tenho muito carinho por aqui, por esse lugar, pelas pessoas, pelos exercícios", e também, "todos vocês são muito afetivos, queridos e alegres, tem um bom dia contagiante, aquele bom dia sincero, não é aquele bom dia aluno pagante", e isso, para eles, "torna a ida até o *Centro*, um hábito prazeroso".

Hoje estão difundidos os conceitos de mobilidade e estabilidade articulares, e conhecidos os exercícios que preservam funções articulares e também as reabilitam permitindo indivíduos com problemas musculoesqueléticos diversos treinarem e reduzirem dores crônicas. Bem como o conceito de Pirâmide Ótima de Condicionamento está divulgado e conhecido. Não é somente nisso portanto que nosso trabalho está baseado. Vejo, no *Centro de Treinamento*, uma tentativa constante de educação das pessoas para a cultura do treinamento físico. Queremos, não somente escolher os exercícios certos para que os indivíduos tenham movimentos saudáveis, como também que eles gostem de praticá-los, entendam como funciona seu corpo e cheguem ao seu próprio limite de condição física. Disse um dos treinadores, enquanto seu papel, "ensinar a treinar e gostar do treino, o aluno chega aqui e diz 'que saco', vem porque tem obrigação de vir, e daqui a pouco tu enxerga que ele vem porque tá gostando, e isso acontece com a maioria, hoje a maior parte dos que vem, vem porque gosta de treinar, a gente consegue envolver os alunos, e é nossa responsabilidade se não conseguimos engajar um determinado aluno".

Marcellino (2003) atenta para a falta de processos pedagógicos definido pelas instituições nas academias de ginástica. O trabalho, na maior parte, está mais baseado mais em planos de exercícios e menos em procedimentos pedagógicos e em alguma metodologia de ensino-aprendizagem, e no desenvolvimento dos alunos para além da simples performance, para processos que envolvam crítica e criatividade (MARCELLINO, 2003). O espaço da academia pode ser visto como um local além da escola onde também ocorre

um processo educativo (MARCELLINO, 2003; SILVA E COLABORADORES, 2013), revestido de características pedagógicas gerais e específicas mas onde ainda há uma confusão em termos de filosofia de trabalho e metodologia de ensino-aprendizagem (MARCELLINO, 2003). Culturalmente, o profissional que ministra aulas de musculação é visto como um instrutor, ainda que a academia seja um espaço não-formal de educação, necessitando de planejamento didático, sequencias pedagógicas, atenção aos conhecimentos cognitivos, afetivos e sociais que entrelaçam a prática, propiciando uma formação mais crítica e ampla dos alunos (SILVA E COLABORADORES, 2013). "*Com personal eu tinha alguém que pensava meu corpo pra mim, e aqui eu tive que pensar meu corpo, entender a geografia corporal, e tive que me responsabilizar pelo meu corpo, ainda que tenha alguém de longe me olhando e me corrigindo*", disse uma aluna nova. Me parece que a complexidade técnica no qual o método está baseado, que exige ativação neuromuscular em um conjunto de estruturas (articulações, tendões e músculos) exige um processo de aprendizagem e de tomada de consciência corporal mais complexo do que aquele oferecido em salas de musculação, principalmente com a utilização de máquinas. "A metodologia do funcional tem muita técnica, tu tem a possibilidade de evoluir, tu vês pessoas muito evoluídas com o corpo, na musculação o máximo que tu vai é aumentar o peso, crescer teus músculos, então uma academia comercial joga os aparelhos ali, joga responsabilidade em ti, e aqui tem que ter profissional, tem que ter técnica, quase como um esporte, a coisa do educativo, do aprender", disse um aluno novo.

Há, portanto, também no processo de adaptação e de evolução do treinamento físico, um aspecto pedagógico. Estamos, constantemente, treinadores, alunos e parceiros, aprendendo e ensinando, ou seja, construindo um conjunto de conhecimentos sobre movimentos humanos, e desenvolvendo habilidades físicas pessoais. Não trata somente de instruir exercícios, mas sim fazer com que os alunos tenham autonomia, conheçam o treinamento físico e suas características, visualizem os resultados e se comprometam. Vejo, diariamente, a equipe de treinadores preocupada em promover atitudes que prezem pela qualidade de vida, mas também encorajando os alunos a desafiarem seus limites pessoais, promovendo também o autoconhecimento das pessoas. Ao que parece pelas falas, esse processo pedagógico os envolve e também faz com que permaneçam treinando. Segundo um dos treinadores, "temos por objetivo conseguir desafiar o aluno, a cada treino, a cada variação de exercício", e segundo uma aluna "eu vejo como objetivo geral aqui superar obstáculos de cada um com cuidado, olha, vai até onde tu pode, e tu pode". Diz um aluno que já está no *Centro* há 8 anos, "o que me motiva muito é o desafio, um dos pontos

essenciais aqui são os novos exercícios que nos desafiam, se vai conseguir fazer, como fazer, põe um objetivo, começa com menos peso, coloca mais peso, o desafio motiva e tira a monotonia".

Vi também nas falas uma complexidade de construção de objetivos e também de mudança de objetivos com o treinamento. "Eu entrei aqui com objetivo de estética, mas aqui vi que isso é consequência do condicionamento, e o objetivo de adquirir condicionamento vem antes e traz como consequência tem um corpo lindo" disse uma aluna nova, ou seja, contribui com os estudos (MARCELLINO, 2003; TAHAR; SCHWARTZ; SILVA, 2003; ZANETTE, 2003; LIZ E COLABORADORES, 2010; SILVA E COLABORADORES, 2013) sobre a principal motivação de adesão a academias seja estética. Mas ao que parece ao longo da permanência no *Centro* esses valores são transformados, os treinadores mostram um caminho com objetivos de condicionamento físico e auto conhecimento dos limites pessoais. "A academia mais musculação tinha muito uma coisa de exibicionismo, todo mundo se cantando, se olhando no espelho, e depois que tu faz aqui, é totalmente família, amigos, tem outros valores" disse um aluno novo. Me parece que há portanto um aspecto de educação dos treinadores que envolve dar importância e transmitir alguns valores em detrimento a outros. "O *Centro* desmistificou o exercício físico pra mim, vi vocês felizes em me verem aqui todo o dia, era uma coisa que não acontecia em outros lugares, é só duas vezes por semana musculação, duas vezes por semana aeróbio, se não é perigoso, e aqui eu aprendi que mais, com cuidado, pode ser sim melhor, em relação ao exercício". "Vi uma senhora (no *Centro*), já idosa, se exibindo o quanto estava se sentindo bem, feliz com ela mesma, que sua família estava toda reunida, e ele contando todo mundo estava preguiçoso, jogado, e ela feliz dizendo que ela estava ativa, com autoestima lá em cima", disse uma aluna sobre a resposta do treino de uma aluna idosa.

E os treinadores parecem ter papel fundamental na construção dos objetivos de cada um e dessa relação também se estabelecem os resultados com o treinamento. "O mais importante é a relação que se estabelece de amizade entre os treinadores que me dão condições de melhorar e avançar", disse um aluno novo, "existe uma conexão dos alunos com alguns dos treinadores, ou todos, que ajuda a estabelecer um processo de progressão no treinamento e de respeito as individualidades". O contato portanto entre treinadores e alunos parece fundamental para obtenção de resultados, "vejo o objetivo geral daqui de superação de obstáculos individuais, mas com cuidado e segurança de encontrar o limite

que te faça evoluir mas também não provoque lesões". Os alunos enxergam, que acontece ao longo do tempo, "um processo que envolve o tempo de conhecer a pessoa, respeitar o a adaptação ao treino, e o retorno individual de cada um quanto resposta dos treinos, para tanto recuperar lesão, como melhorar seu condicionamento".

Ainda enquanto a abordagem dos treinadores, "todo mundo dá um treino parecido, e todo mundo sabe onde cada aluno consegue chegar, não tem uma cobrança chata, é uma cobrança legal, nos dá o exercício, até o limite onde consegue chegar, não tem aquela coisa vai, vai, tem que ficar gigante". E também os alunos atentam para "uma abordagem minuciosa do treinamento, bem explicativa, nos detalhes do movimento, didática", e existe "uma cultura daqui de executar as coisas certas, se desenvolve com todos, inclusive uma colega já me deu umas dicas de como executar corretamente", em contrapartida com outros lugares "onde os professores ficavam atrás do balcão, então eu não ia me intrometer, agora aqui se eu pedir ou se ver alguma coisa errada eu vou tirar dúvida, ou alguém vai me corrigir, inclusive os colegas". O engajamento dos treinadores no cuidado e correção dos exercícios parece engajar inclusive a todos, na medida em que enquanto colegas também se ajudam e se incentivam no treinamento. O cuidado com cada um, inclusive respeitando as individualidades aparecem muito nas falas, tanto de alunos quanto de treinadores, inclusive sendo um desafio de seu trabalho. A centralidade do trabalho no cuidado com os alunos, ou seja a qualidade do atendimento, contribuem para os estudos que apontam esse aspecto como responsável pelo sucesso de aderência e permanência em programas de exercícios (LIZ E COLABORADORES, 2010; , CORRÊA E FERREIRA, 2009).

Vejo com uma das responsabilidades dos treinadores conhecer os alunos, porque a educação para o treinamento físico passa também pela nossa leitura dos alunos, conhecer cada um para propor desafios que consigam cumprir dentro do que tem demonstrado ao longo dos treinos que podem. São, portanto, aspectos psicológicos e de comportamento, que também estão incluídos na rotina de prescrição dos treinadores do *Centro de Treinamento*. A partir do que os alunos trazem e a partir da experiência de cada treinador, é construída uma rotina que vai avançando para tornar-se cada vez mais complexa e dinâmica, que respeita suas limitações, gostos e preferências e principalmente que os motiva a se manter treinando. E eles trazem, os treinadores, nas suas falas, o desafio de conhecer cada aluno, de fazer a leitura certa, para acertar no seu treinamento, eles colocam isso como caminho para se tonarem o treinador ideal, a rapidez da leitura dos alunos e da construção de um

caminho assertivo. Para os treinadores, "é importante o feedback dos alunos para avançar ou retroceder no treinamento, respeitando seus momentos de vida", eles dizem que "têm responsabilidade por conseguir ou não engajar determinado aluno ao treinamento". Liz e colaboradores (2010) atentam para importância da permanência dos indivíduos em academias, a necessidade de centrá-los no processo, significando a prática para as pessoas, os professores de educação física tem de ser capazes de fazer adaptações para que as atividades correspondam à realidade e condição dos alunos, e não o contrário. "Vocês tem uma sensibilidade de perceber, tem dias que a gente não vem muito legal, aí eles te propõem um treino que tu sai felizão daqui", diz um aluno antigo. "Apesar de ter uma organização e circuito geral, do dia, da semana, também tem esse individualismo tu chega tem pouco tempo, existe uma flexibilidade e o próprio conhecimento de vocês de poder criar alguma coisa na hora para aquele aluno", ou ainda "existe um planejamento que é adaptável a condição do dia da pessoa, e não tem a rigidez que eu via em outros lugares".

Há também uma necessidade de autonomia dos treinadores na dinâmica de trabalho, na medida que vão conhecendo cada aluno, podem estabelecer caminhos diferentes mas que respeitem o modo de fazer do *Centro*. Para Furtado (2007), a tendência do mercado de academias de oferecer uma maior quantidade possível de atividades dentro da mesma mensalidade, acaba proporcionando uma sensação de liberdade dos alunos de escolha, mas que, por outro lado, é acompanhada por uma generalização do trabalho do professor, tendo que lidar cada aula com um perfil de aluno que dificulta o planejamento e adequação das atividades (FURTADO, 2007). A estratégia de atender um maior número de pessoas, com um maior número de atividades oferecidas, relacionados a produtividade/rentabilidade da academia enquanto negócio parece então ser determinante na organização das aulas levando a processos de trabalho alienantes enquanto subjetividades do trabalhador e também do aluno (FURTADO, 2007). A importância do papel do treinador parece contribuir com os estudos de Paschini (2006) que coloca o papel dos recursos humanos enquanto gestor de estratégia e cultura organizacional, afinal é a partir da referência dos treinadores que os alunos irão enxergar valores, crenças e princípios que darão suporte a cultura organizacional do *Centro*. Pereira (2011) e Mendes (2012) também enfatizaram a importância do papel dos colaboradores engajados em um posicionamento estratégico claro e passível de avaliação.

Me parece que a estratégia do *Centro* se diferencia das estratégias do mercado de academias, na medida que está centrado no sucesso do desempenho de cada aluno com a

prática, e não apenas com um maior vínculo de serviços e de pagamento, e daí surgem uma rede de contatos e ampliação do negócio. E o sucesso de cada aluno depende, portanto, da autonomia de cada treinador para pensar soluções que, ainda que tenham uma base de conceitos comum, sejam individualizadas. "Para nós, funcionários, a palavra que o *Centro* traz é liberdade, a gente é livre e tem autonomia para passar o que a gente acha melhor pra cada aluno, tenta passar por todas as áreas da academia, para treinar todos os públicos, do fortão a senhorinha", diz um treinador novo. E os alunos enxergam também que há uma abordagem semelhante mas que existem diferenças de personalidade entre os treinadores que se complementam, gostam da possibilidade de poder se dirigir a treinadores diferentes a partir de como estão se sentindo no dia, ou da especialidade que cada treinador desenvolve. "Vocês tem cada um uma personalidade diferente, um tipo de treino que vai mais para um lado e pro outro, e vocês sabem analisar o aluno na forma como tem de lidar, aqueles que precisem de mais dura, ou menos, e isso é uma análise que vocês fazem", diz um aluno em relação aos treinadores.

Dessa forma, os alunos evoluem sua condição física no *Centro de Treinamento* a partir de uma progressão do treinamento ajustável que vai caminhando conforme a demanda de cada aluno. Dizem os alunos "acho que vocês dimensionam muito bem os exercícios, quando me falam eu digo não vou conseguir fazer, e eu vou lá e faço", "eu já fiz exercício em tudo que é lugar e é muito comum errar para mais e o cara se machucar e errar pra menos e ficar aquém, me impressiona como vocês acertam", "vocês fazem e acertam o peso na medida, isso é uma coisa meio incrível". Ainda que seja de conhecimento de todos os treinadores um conjunto básico de progressão de exercícios, eles avançam ou não em direção ao treinamento mais complexo a partir do que os alunos trazem, podendo passar de forma mais rápida ou de forma mais lenta pelos conjuntos de exercícios iniciais. Isso também traz uma dinâmica interessante que não engessa a progressão do aluno a um número determinado de semanas, e o motiva a frequentar os treinos. "Acho incrível como vocês tem uma ficha na cabeça de cada um, vocês sempre sabem de cada um, ah tu tem que fazer isso porque eu sei o que tu fez ontem, parece que tem um acompanhamento ainda que não tenha isso no papel", dizem os alunos, ou ainda "quando eu comecei me surpreendeu com tanta gente aqui vocês saberem meu limite, em que pé cada um está, o que fiz ontem o que eu deixei de fazer, acho isso fantástico".

Ao que parece, a preocupação com cada indivíduo, e a construção de objetivos passíveis de realização para cada um parece pressuposto, parece estar nos níveis mais

profundos da cultura do *Centro* e é compartilhado por treinadores e alunos. Pensar o espaço da academia enquanto um lugar onde acontecem processos pedagógicos parece importante enquanto componente estratégico porque engaja os alunos na prática, e faz com que permaneçam treinando. Os treinadores tem papel fundamental ao estabelecerem um diálogo com os alunos para construir uma rotina que se adapta a cada um, mas também ao lhes apresentar valores além dos estéticos na prática de exercícios físicos. Esse processo dialógico entre treinadores, alunos e a prática, dá valor para ambos, subjetivando suas ações, construindo um ambiente de valorização do indivíduo e de significação da prática, qualificando o *Centro* enquanto espaço de atendimento de pessoas. O respeito e valorização dos indivíduos parecem ser valores do *Centro*, estão num nível intermediário entre a abordagem dos treinadores (artefato) e o componente educativo (pressuposto). Ao mesmo tempo, no *Centro*, se constroem valores individuais e coletivos, e esse aspecto introduz o próximo ponto desse trabalho que vai tratar sobre a tensão entre ações coletivas e ações individualizadas.

4.5 Treinamento coletivo e individualizado

Me parece implícito ao conceito de cultura a condição de existir um grupo de pessoas. Nesse ponto, apresento como se constrói a rotina de atendimento em grupo mas com a preocupação da adaptação para cada indivíduo da rotina de treino. Aqui, veremos também as relações entre as pessoas que se estabelecem no *Centro* e que parecem ser fortes enquanto componentes estratégicos porque facilitam a permanência dos alunos.

Eu, a priori, a partir da minha experiência de trabalho, tinha como a estratégia que mais diferencia o *Centro* a capacidade de realizar adaptações para a realidade de cada aluno mas ainda sim fazê-los treinar em grupos de pessoas. Segundo os treinadores, "a forma que a gente aborda a dificuldade do aluno é diferenciada", também "temos uma sintonia da equipe que consegue abraçar o todo e o individual, de nos dividirmos entre aqueles que podem treinar juntos e aqueles que precisam de mais atenção individual". Para os treinadores o treino em conjunto incentiva uma diversidade de pessoas, "é importante ver outras pessoas como tu, treinando, curtindo, fazendo a mesma série, o mesmo exercício, incentiva", e também, "não é aquela ideia de academia tradicional, de excluir o diferente, o gordinho, o novato, mas sim de agregar". Ter de lidar com colegas, visualizar o que os outros estão fazendo, conhecer a história de cada um no treinamento e fora dele, torna o ambiente colaborativo, coletivo, e também estabelece uma dinâmica interessante de convivência entre as pessoas. Nos posicionam também entre um *continuum* de atendimento

individual, um professor para um aluno, e atendimento de clubes, quase sem orientação, nos colocam no meio do caminho "entre uma academia sem nenhum cuidado com os alunos, e um *personal* que não te deixe olhar no celular, aqui te responsabilizam e respeitam teu espaço".

Como coloquei anteriormente, existe um conjunto básico de movimentos humanos que buscamos aperfeiçoar para todos, desde crianças de 9 anos, passando por esportistas de várias áreas (corredores, nadadores, jogadores de futebol, triatletas), até idosos, vão fazer agachamentos, apoios e puxadas, eles têm as mesmas necessidades de movimentos básicos para ter qualidade no viver e na prática de esportes. Cada um, no entanto, tem sua história e seu momento de vida que temos que levar em conta ao organizar sua rotina de treinamento. O treinador do *Centro* tem o papel de adaptar o treinamento para realidade de cada aluno a partir do que eles trazem e da sua leitura de como a rotina de treinamento está se estruturando. Segundo um dos treinadores, "o sistema, por não ter ficha, não ter nada planejado, facilita muito a abordagem mais próxima, ter carinho pelo aluno". Esse aspecto, da adaptação do treino para cada um apareceu, na maior parte dos grupos como definidor do *Centro*, antes mesmo que eu chegasse a esse ponto de análise no roteiro das entrevistas. "Não sei como definir isso, mas a importância que os treinadores dá pra cada um, cada um é realmente importante, aquela pessoa que treina, que ele sabe o que tu fez", diz um aluno antigo. Um dos treinadores diz, "eu procuro incluir, chamo o cara na conversa de um outro, mesmo que não se conhecem, quando vê no outro dia eles estão conversando, isso faz o aluno se ver aceito, por mais tímido que seja, ele começa a interagir e se sente incluído" e também "procuro evitar ser impessoal, procuro chamar todo mundo pelo nome, assim também facilita que as pessoas se conheçam". Ou seja, existe uma perspectiva coletiva, tanto de treinadores como de alunos, que está definida enquanto estratégia organizacional (MINTZBERG E COLABORADORES, 2007) de valorização individual mas também de incentivo a interação e integração de pessoas.

Além disso, procuramos promover a socialização a partir do treinamento, incentivamos que os alunos sejam parceiros de treino. Quando é possível, os treinadores organizam os treinos em duplas ou trios trazendo um aspecto de contribuição e socialização que torna também mais agradável o treinamento físico. Alguns alunos antigos, veem que esse tipo de treino se perdeu com a mudança de endereço, "antes tinham uns circuitos de equipe, chegavam quatro ou cinco alunos e faziam um circuito onde um depende do outro, e isso pode ter se perdido, com a mudança, sinto um pouco de falta

disso", "muitas vezes acontecia porque não tinha espaço e era um jeito de otimizar pra todos treinarem, e hoje não temos mais essa limitação", dizem os alunos antigos. "De vez em quando a gente reunia grupos de pessoas, e fazia um exercício cronometrado, todos juntos, e dava uma motivada, eu não queria fazer todos os dias, mas lá na outra academia acontecia, uma dinâmica de integração que aqui não acontece", sentem falta os alunos antigos. Principalmente com adolescentes e crianças, mas também com adultos, trazer as características dos esportes de competição e parceria para a prática, os motivam ao treinamento. Por isso, tenho gostado de dizer que, com espírito de respeito coletivo, conseguimos dar conta de atender grupos de pessoas considerando as individualidades de cada aluno.

Essa socialização presente no *Centro* vai de encontro com a definição de Marcellino (2003) da academia como um espaço também de lazer. As falas trazem muito forte esse aspecto, como característica definidora do *Centro* e com peculiaridades daquele espaço. "Acho ótimo treinar em grupo, uma das minhas preocupações de trocar de academia era a integração com as pessoas, e consegui estabelecer aqui, de conseguir conversar, e as pessoas estar receptivas com a minha conversa e ser acolhida pela turma e pela equipe", "o ambiente de amizade e de pessoas abertas para estabelecerem um vínculo com os colegas". Os colegas mais antigos parecem inspirar os mais novos, são um espelho de objetivos de treinamento que se identificam, na medida que também tiveram uma história de evolução de começar com exercícios básicos e chegar nos mais complexos, "o legal dos colegas é que tu vai conhecendo as pessoas e tu vai te inspirando, e como são sempre as mesmas pessoas e estão aqui há muito tempo, e são muito engajadas, tu cria vínculos, e veem eles como espelhos". E a conexão com as pessoas faz com que elas ampliem seu círculo convidando seus conhecidos mas também conhecendo as pessoas que estão lá, "em outros lugares tu não enxerga as mesmas pessoas, e aqui tu encontra as mesmas pessoas e faz amizade", "a gente vai criando essa negócio de família aqui e fica tentando convencer todo mundo a fazer, tu tem (ênfatisado) que ir lá no *Centro*".

A rotina de trabalho do *Centro* tem um modelo de referência que pretende desenvolver padrões de movimento saudáveis, que são, em tese, semelhantes para todos, mas está aberta para dialogar com a história de vida e condições de cada indivíduo que chega ao *Centro*. O modelo de treinamento é, portanto, passível de transformação e desenvolvimento enquanto processo de aprendizagem, na medida que questões novas são apresentadas por pessoas novas com problemas diferentes a resolver com o treinamento,

tanto treinadores quanto gestores vão ajustando e alterando seus modos de fazer. Me parece se aproximar esse o processo daquele descrito por Fleury e Fleury (2004) de constante desenvolvimento de habilidades e competências, tanto individuais como coletivas da organização.

Esse parece portanto um ponto importante do posicionamento estratégico do *Centro*, a relação com as pessoas parece estar nas camadas mais profundas da cultura organizacional e se alimentar na medida que as relações vão evoluindo e se ampliando. Esse aspecto parece definidor da cultura organizacional na medida que cobre os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros e também nutre a necessidade humana por estabilidade, consistência e significados (Schein, 2009). Na medida que se veem incluídos e se integram, as pessoas significam aquela prática, o que os motiva a permanecer naquele lugar e também a levar adiante a cultura daquele lugar, compartilhar sua experiência, corroborando para a definição de cultura enquanto aprendizagem acumulada e compartilhada (SCHEIN, 2009). Esse aspecto da relação das pessoas, inclusive usando a palavra "família" nas descrições de suas falas, contribui para o desenvolvimento de um espaço afetivo, o qual os alunos relatam gostarem de frequentar e convidarem seus próximos a frequentarem. Veremos, no próximo ponto, como se estabelecem enquanto estratégia as características do ambiente, principalmente a partir desse sentimento familiar e afetivo.

4.6 Isso aqui é uma casa, e não uma empresa

Nesse ponto apresento o que se destaca nas falas enquanto definições do espaço do *Centro*. A mudança de endereço pareceu um momento chave e de grande mudança da estrutura física do *Centro*, e é vista pelos alunos por diferentes perspectivas. Além disso, a organização do ambiente contribui para os alunos se sentirem uma família e traz aspectos de "casa", como eles próprios definem. Ao que parece, pelas falas, o ambiente tem uma combinação importante de seriedade e divertimento que parece garantir que seja feito um trabalho sério mas ainda se criem relações afetivas.

Com a mudança de espaço, ocorrida em janeiro de 2015, o lugar se alterou de forma bastante relevante mas há aspectos no ambiente que são consolidados e se mantêm. Funcionávamos numa casa de 150 metros quadrados, e nos mudamos para uma construção de mais de 600 metros quadrados. Segundo um aluno antigo, "falo daqui e não do antigo endereço, hoje o ambiente também nos estimula, chegar aqui e ver a praça, todo o verde, e as instalações". Contamos hoje com uma estrutura que nos permite usar mais ferramentas

do que antes. Conseguimos desenvolver com mais conforto todas as ferramentas de treinamento, ampliamos o espaço dos ergômetros, especialmente os remos, e também melhoramos muito o espaço para o Levantamento de Peso. Os alunos e treinadores enxergam o espaço físico como referência e diferente do que existe no mercado de Porto Alegre, "o espaço é bem diferente, muito mais amplo e limpo do que os espaços que eu conheci" e também diferenciam dos outros espaços que oferecem essa modalidade "os lugares onde tem treinamento funcional é sempre pequeno, ou então é uma sala de musculação grande", "não existe um centro de treinamento com essa estrutura e essas ferramentas desse porte", ou ainda "temos aqui o que há de excelência em treinamento (em relação ao espaço e ferramentas), um aluno chegou, todo vivido, frequentou muitas academias, e disse 'ah isso aqui é top esse lugar é diferenciado'".

Os alunos antigos veem a mudança de espaço de formas distintas e até opostas, não concordaram na perspectiva do clima do ambiente depois da mudança. Para alguns "o ambiente aqui, depois da mudança, é mais acolhedor que na academia pequena, lá podia parecer um grupo de pessoas muito fechado, sem espaço para pessoas novas, e aqui se dilui isso, de não haver tanta tensão, porque as pessoas não estão tão próximas". Também falaram que a inclusão das áreas sociais facilitaram o convívio, que não tinha na academia anterior, "essa questão do conversar, na academia menor era inviável, porque o pessoal se encontrar na academia é legal, não deixa de ser um encontro social, mas as pessoas ficarem conversando atrapalhava o ambiente pequeno, aqui não se percebe porque tem o sofazinho, senta ali e tem lugar para isso, para interagir". Por outro lado, para alguns alunos a amplitude do espaço deixou as pessoas mais afastadas "eu sinto um pouco de saudade da antiga, eu sinto um pouco falta, e cresce, e de vez em quando eu olho e sinto, ah tem tanta gente nova, que saco, lá era menor e a gente tinha mais contato com as pessoas, a gente ganhou em instalações, mas o menor espaço obrigava um convívio diferente, mais próximo". Apareceram ainda relatos de alguns que sentem-se aliviados pois tinham receio da mudança, "tinha um medo da mudança, tinha muita gente que era apegada aquela salinha, mas a gente vê que a mudança melhorou o espaço, melhorou a qualidade dos exercícios e da equipe".

Algumas preocupações com o ambiente de treino sempre existiram. Prezamos pela organização e limpeza das salas, pelo cuidado às ferramentas de treino, e também pela funcionalidade do lugar. "As vezes um ambiente está lotado e vocês rearranjam as pessoas para que fique confortável", disse uma aluna. Ainda sobre os ambientes, os alunos

enxergam variações tanto pelos locais de treino quanto pelos treinadores, "é muito legal que vocês trocam de lugar, e esse rodízio de vocês qualifica vocês e favorece o aluno, porque ele tá sempre sendo atendido por todo mundo, tendo estímulos diferentes", "vejo a abordagem parecida, não vejo muita diferença, vejo mais diferença nos andares, embaixo (primeiro andar) é fazer força e em cima (segundo andar) é mais correria". Conforme o andamento dos treinos, ao longo dos anos, vamos ajustando para que os espaços garantam que o treino de um grande número de pessoas aconteça sem desperdício tempo. Os treinadores atentam também para a preocupação em serem assertivos no treino mas também terem segurança quanto as ferramentas e aos espaços, "treino que desafie a pessoa mas ao mesmo tempo protege ela de ter lesão".

Os alunos tanto novos quanto antigos lembram do espaço também pelas características de acolhimento, mais abstratas do que concretas de instalações "o espaço é totalmente cativante", e também "existe uma limpeza, não só de ordem da organização, do lugar, mas também das relações saudáveis que se estabelecem, de amizade e afetividade, existe uma limpeza geral". E também lembram das relações familiares quando falam do ambiente, e comparam com um ambiente de casa, "essa coisa do ambiente família, isso de ter uma máquina de café, um *torrone*, pé de moleque, seja o que for, faz o ambiente ser muito de proximidade, que não é cobrado por isso, nenhuma academia ia ter isso, se não num lugar para quatro, cinco pessoas, numa academia com esse monte de gente, ter esse cuidado, de o cara chegou tem um açúcar pra colocar pra dentro e fazer um treino, não tem lugares assim", e também "o que eu acho legal também, para ver como aqui não é uma academia normal, é a gente que eventualmente tem que limpar os aparelhos, isso é muito legal, e isso faz com que isso aqui seja uma casa, e não uma empresa, uma família".

Os alunos enxergam uma mistura de ambiente lúdico mas também sério, de informalidade mas de qualidade profissional, diz um aluno, "vocês têm um respeito a cada um, com uma linguagem extremamente acessível, sem falar difícil, ninguém quer se mostrar que sabe mais que o outro". "O ambiente é informal, na linguagem, vocês conhecem todo mundo, é tão casa isso aqui que passa uma ideia de informalidade, mas a gente não faz ideia do quanto vocês fazem reuniões, cursos, treinamentos entre vocês, para ter tudo isso tão azeitado, essa engrenagem ande de forma tranquila". Ainda sobre o clima do ambiente, vários alunos fizeram comparações com outras academias onde não se sentiam tão a vontade "eu treinava em um lugar de gente que ia mega produzida mega maquiada, sempre se olhando no espelho, e eu me senti aqui muito a vontade, é um ambiente família, tem pais

e filhos, as pessoas são mais tranquilas", se referindo, repetidas vezes, ao ambiente familiar do *Centro*.

Eu vejo os treinadores sempre preocupados em promover e retornar ao objetivo de treinamento. Os alunos ocupam o espaço de treino, treinando. "Vocês tem essa conduta de dar aquela conversada, bater um papo, mas de conduzir para o treinar", disse um aluno. Sobre o ambiente incentivar o treinamento, os alunos dizem " quando eu comecei era menor o espaço e a equipe, e eu via um pessoal mais velho treinando, e me dava vontade de treinar", " tu chega aqui e está com uma preguiça, mas vê todo mundo treinando e favorece a motivação pra treinar". Temos bastante contato com os alunos para poder acertar na adaptação de seu treinamento, no entanto, temos claro que nossa função é ser seu treinador. Nossa postura precisa ser séria e ativa, atenta ao andamento do treino, às dificuldades que cada um apresenta para ajustes e correções quando necessário. "Eu gosto da postura, porque vocês (treinadores) não são muito invasivos, tem um respeito por cada um". Penso, que tanto aqui, no novo endereço, como no antigo, tentamos promover uma cultura de respeito primeiro às pessoas, treinadores e colegas, depois ao treinamento, e por último, mas igualmente importante, ao espaço.

As características do ambiente contribuem para a conclusão de que dois pontos são pressupostos para a existência do *Centro*, ou seja, constroem a organização enquanto cultura, a seriedade do trabalho e o incentivo ao treinamento, mas também a qualidade das relações entre as pessoas. Ao que aparece nas falas, o ambiente favorece tanto a construção de uma prática de atividade física eficiente, que funciona para um grande público, mas também a construção de um ambiente de convivência e de respeito às pessoas. Os aspectos concretos do lugar, da qualidade das ferramentas, da estrutura física, dos 'mimos' disponíveis aos alunos são artefatos que refletem esse pressuposto, a força das relações, encontrado na cultura dessa organização, a partir da relação entre os níveis de cultura organizacional proposto por Schein (2009). Reforço aqui também a ideia de que até o ambiente de trabalho é diferente do ambiente de academias com as quais tanto alunos como treinadores estavam acostumados. Não é tão grande a ponto das relações entre as pessoas serem afastadas, anônimas, mas não é tão pequeno que é limitante enquanto recursos e ferramentas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do problema de pesquisa "como emergiram e se sustentaram as estratégias de negócio do *Centro de Treinamento* e suas imbricações com a cultura organizacional", consegui compreender como se estabeleceram seis estratégias organizacionais naquele espaço. Na medida em que fui avançando nas seis questões, vi surgirem panos de fundo comuns, os quais podemos dizer, a partir dos estudos de Schein (2009), se tratar de pressupostos, aquelas características que estão profundamente marcadas na organização, e as definem. A visualização dessas características nas falas de alunos e treinadores do *Centro* e sua tomada de conhecimento, bem como sua análise crítica, iluminada pela literatura da área, podem servir como norteadores de ações. Compreendi também, como a decisão por determinadas ações, na rotina de trabalho, de um centro de treinamento, em detrimento de outras, constrói um modo de fazer, determina valores, e estabelece estratégias que irão posicioná-lo diante ao mercado.

Consegui ter uma ideia de como se desenha a mente coletiva do *Centro*, descrita por Mintzberg e colaboradores (2007), a partir de relatos que eram mais ou menos compartilhados pelos alunos e treinadores ouvidos. Ao que parece, as decisões estratégicas tomadas pelo treinador gestor, mais ou menos planejadas, construíram um conjunto de pressupostos que parecem funcionar, porque existiu um crescimento da organização, mas também porque são compartilhados pelo universo de alunos e treinadores ouvidos nessa pesquisa. O que parece criar um paradoxo, funcionam porque são pressupostos compartilhados pelos públicos da organização, mas também são compartilhados porque funcionam. Tomar consciência dos aspectos da organização que parecem existir de forma irracional ou incompreensível ajuda o gestor a gerir a cultura organizacional, e não o contrário (SCHEIN, 2009), mas também contribui para que se estabeleçam processos e práticas que deem suporte à essa cultura, com grande chance disso refletir positivamente no seu desempenho no mercado (PASCHINI, 2006).

A Pesquisa Nacional de Saúde (IBGE, 2013) estabeleceu que 46% da população brasileira adulta, no ano de 2013, é insuficientemente ativa, esses indivíduos não praticaram ou praticaram menos de 150 minutos por semana de atividade física considerando o lazer, o trabalho e o deslocamento, havendo espaço, ou mercado, portanto, para o desenvolvimento de serviços relacionados a educação física em ambientes além do escolar. Ao que foi visto, tanto na literatura, quanto nas falas do *Centro*, o sucesso das práticas de atividades físicas depende de estratégias que engajem as pessoas, que estejam preocupadas

com sua permanência nos espaços, seja na academia, seja no centro de treinamento. Para que haja o engajamento dessas pessoas, ao que aparece nos estudos, há uma necessidade de adequação da forma como as atividades são oferecidas, principalmente o estabelecimento de práticas baseadas num propósito filosófico das instituições e também em processos pedagógicos educativos (MARCELLINO, 2003). Bem como, da adequação das práticas aos indivíduos, e centralidade dos processos tanto nos trabalhadores (FURTADO, 2007) como nos clientes (LIZ E COLABORADORES, 2010) gerando engajamento a partir da autonomia de ambos e também da subjetivação das práticas. As questões pessoais de cada aluno e treinador quando marcadas nas ações contribuem para a criação de uma identidade do grupo, gerando um ambiente de influência social e atração pela atividade proposta (MARCELLINO, 2003; TAHARA; SCHWARTZ; SILVA, 2003). Vimos também a importância de se vincular outros valores, além de ganhos estéticos, às atividades físicas para o sucesso de sua manutenção enquanto prática (LIZ E COLABORADORES, 2010).

Ao que parece, as estratégias estabelecidas pelo *Centro* estão pautadas no sucesso da permanência dos alunos (foram ouvidos alunos que estão há 8 anos no *Centro*), e se organizam a partir da combinação de três fatores principalmente: a) pela excelência técnica; b) pela individualização da prática; e c) pela proximidade da relação das pessoas. Essas competências se relacionam, na medida em que, a técnica só é efetiva porque está adequada ao aluno, porque conversa com sua história e suas questões pessoais, e também só conversa com a história de cada um porque é uma prática que busca proximidade e valorização das pessoas. Ao que parece, no *Centro*, estão sendo desenvolvidas competências que constroem valores coletivos e também individuais numa dinâmica que vai transformando ambos continuamente conforme processos de alinhamento de competências às estratégias da organização descritos por Fleury e Fleury (2004). Além do aspecto técnico, o *Centro* é definido tanto por alunos quanto por treinadores enquanto espaço de convivência e a partir das relações que se estabelecem entre as pessoas ali, sendo fortes componentes estratégicos de posicionamento.

Os aspectos técnicos do desenvolvimento do treinamento no *Centro* parecem ainda estar se desenvolvendo enquanto modalidade de atividade física. Há uma certa confusão de definição do que seja treinamento funcional e treinamento físico, esses termos não parecem claros nas descrições dos alunos. Esse modo de promover a educação física proposto pelo *Centro* parece envolver conceitos e valores diferentes daqueles experimentados tanto por alunos quanto por treinadores em outros espaços. A forma como o *Centro* promove

treinamento se aproxima do condicionamento físico exigido nos esportes, mas acaba servindo também para um público diverso, necessitando portanto o esclarecimento desses conceitos e da forma como isso se dá. Tanto a técnica, como a abordagem dos treinadores, bem como a forma como as pessoas se relacionam, mas também o ambiente do *Centro* estão o diferenciando no mercado e são distantes dos conceitos que tanto alunos quanto treinadores têm de academias exigindo constante aprendizado. Ter mapeado esses conceitos me ajuda a desenvolvê-los na minha rotina de trabalho enquanto treinadora.

Além de ter contribuído para que eu refletisse sobre minha atuação profissional, esse trabalho ajudou a pensar minha formação na educação física. Quando me inscrevi no vestibular da UFRGS em 2010, não tinha bem claro qual seria meu papel nessa profissão, mas pensava que queria trabalhar com promoção de saúde, treinamento de pessoas sedentárias, provavelmente em academias, o que me fez, na época, sem muito conhecimento sobre o assunto, optar pelo curso de Bacharelado. Depois de ter experimentado a rotina de trabalho em vários lugares, ter estado no *Centro de Treinamento* por quase 4 anos, e ter refletido sobre o processo educativo necessário para o engajamento das pessoas com o treinamento, vi como, de qualquer forma, exerço também a função de professora e o conhecimento dos processos pedagógicos educativos fizeram falta na minha formação acadêmica, e acabaram sendo construídos em outros espaços de formação que não a universidade. Além disso, estou escrevendo um trabalho no campo da gestão, o que indica que a formação em educação física é um desafio bastante complexo e os currículos sempre iniciais, sendo norteadores para mais abrir portas do que fechar, em termos de conhecimento.

Termino concluindo também que o estudo da gestão, e dos conceitos de estratégia e cultura das organizações, já presentes, de certa forma, na minha primeira formação e atuação profissional enquanto publicitária, são importantes também para a atuação enquanto profissional de educação física. Conseguir enxergar que as decisões de como fazer nosso trabalho alteram nossa posição no mercado e são capazes de engajar pessoas e promover um crescimento em conjunto da equipe, dos clientes e da organização foi muito importante também para minha formação. Esse trabalho também abre portas para um esforço de publicidade e comunicação mais consciente da posição estratégica que se pretende assumir no mercado, contribui para a temática da gestão em educação física e abre espaço para o aprofundamento dessas questões.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Flavia Cunha; FAGNANI, Enrico Kaigawa; MAZZEI, Leandro Carlos. Perfil de gestores de redes de academias de fitness. **Revista Mineira de Educação Física**, Viçosa, v. 19, n.1, p.64-74, 2011.

BOYLE, Michael. **Avanços do Treinamento Funcional**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

COOK, Gray. **Athletic body in balance**. Champaign: Human Kinetics, 2003.

CORRÊA, Silvana Aparecida Martins; FERREIRA, Ademir Antonio. Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo. **Faced Pesquisa**. v. 12, n. 1, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **RAE**. v. 44, n.1, jan/mar, 2004.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FURTADO, Roberto Pereira. Novas Tecnologias e novas formas de organização do trabalho do professor nas academias de ginástica. **Revista Pensar a Prática**, Goiânia, v. 10, n. 2, 2007.

IBGE, 2013. **Pesquisa Nacional de Saúde 2013**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2014.

LIMA, Juvêncio Braga de; ANDRADE, Daniela Meirelles. Elementos situacionais e práticas de gestão em academias de ginástica. **EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 915-932.

LIZ, Carla Maria; CROCETTA, Tânia Brusque; VIANA, Maick da Silveira; BRANDT, Ricardo; ANDRADE, Alexandre. Aderência à prática de exercícios físicos em academias de ginástica. **Motriz**, Rio Claro, v.16, n.1, p.181-188, jan./mar. 2010.

MARCELLINO Nelson Carvalho. Academias de ginástica como opção de lazer. **Revista Brasileira Ciência e Movimento**, Taguatinga, v. 11, n. 2, p. 49-54, 2003.

MENDES, José Ricardo Gameiro. **Avaliação do desempenho nos Helth Clubs através do Balanced Scorecard**: estudo de caso do Holmes Place de Coimbra. 2012. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GROSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia** [recurso eletrônico]: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2007.

PEREIRA, Pedro Nuno da Silva Vitória. **Modelo de gestão estratégica e de avaliação do desempenho de uma organização desportiva privada**. 2011. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2011.

PASCHINI, Selma. **Estratêgia**: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

TAHARA, Alexander Klein; SCHWARTZ, Gisele Maria; SILVA, Karina Acerra. Aderência e manutenção da prática de exercícios em academias. R. bras CI e Mov. Brasília, v. 11, n. 4, p. 7-12, out/dez 2003.

TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, dez, 2000.

RODRIGUEZ, Martius Rodriguez y; LAIANO, Aparecida de Souza. Conhecendo a Mentalidade da Organização: o diagnóstico da cultura organizacional através do consenso de grupos. **SIMGEN - I Simpósio De Gestão Estratégica e Negócios**, 2003, Seropédica. I SIMGEN. RIO DE JANEIRO: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2003

SANTANA, Luis Carlos; MONTEIRO, Guilherme Moscardi; PEREIRA, Carla Costa; BASTOS, Flávia Cunha. Perfil dos gestores de academia *fitness* no Brasil: um estudo exploratório. **Podium Sport, Leisure and Turism Review**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 28-46, jan/jun 2012.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009

SOTTOVIA, CB. FMS – Manual do Professor. In: **Curso para certificação FMS**, 2012, Sogipa, Porto Alegre.

ZANETTE, Elisangela Torrilla. **Análise do perfil dos clientes de academias de ginástica: o primeiro passo para o planejamento estratégico**. 2003. 54 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

ANEXO

Roteiro das entrevistas

1.1 Aspecto Crescimento (20min)

Como chegamos até o momento da organização, no que está baseada, aspectos da história.

- O que vocês entendem por treinamento funcional?
- Como vocês definiriam um centro de treinamento?
- Que aspecto vocês enxergam como mais importante no *Centro de Treinamento*?
- Pensem sobre o que o *Centro de Treinamento* é, em uma ou duas palavras, o que vem a cabeça? (Anotar no quadro)
- Você conhece a história do *Centro de Treinamento*? O que enxerga de mudanças principais?

Artefato	Valores	Pressupostos
- O que vocês entendem por treinamento funcional? - Como vocês definiriam um centro de treinamento?	- Que aspecto vocês enxergam como mais importante no <i>Centro de Treinamento</i> ? - Você conhece a história do <i>Centro de Treinamento</i> ? O que enxerga de mudanças principais?	- Pensem sobre o que o <i>Centro de Treinamento</i> é, em uma ou duas palavras, o que vem a cabeça? (Anotar no quadro)

1.2 Aspecto Técnico (15min)

Qualidade e características do conhecimento técnico: habilidades que priorizam desenvolver, conceitos de função e disfunção articular, escolha dos exercícios e das ferramentas utilizadas, resultados atingidos.

- O que você acha dos exercícios que são feitos no *Centro de Treinamento*?
- E a forma como o treino está organizado?
- O que você pensa sobre as ferramentas utilizadas (exercícios com kettebell, barras olímpicas, trx, ergômetros, etc)?
- O que você enxerga que os treinadores querem desenvolver contigo?
- Já ouviu falar, o que entende sobre o conceito de função articular (mobilidade e estabilidade articular)?
- Acha que qualquer pessoa pode treinar nesse modelo?

Artefato	Valores	Pressupostos
- O que você pensa sobre as ferramentas utilizadas (exercícios com kettebell, barras olímpicas, trx, ergômetros, etc)?	- O que você acha dos exercícios que são feitos no <i>Centro de Treinamento</i> ? - E a forma como o treino está organizado? - Já ouviu falar, o que entende sobre o conceito de função articular (mobilidade e estabilidade articular)?	- O que você enxerga que os treinadores querem desenvolver contigo? - Acha que qualquer pessoa pode treinar nesse modelo?

1.3 Aspecto Educativo (15min)

Educar para o treinamento físico: construir um conjunto de conhecimentos sobre movimentos humanos e desenvolver habilidades físicas, criar autonomia, promover atitudes que prezem pela qualidade de vida e desafiar a ultrapassar os limites pessoais.

- O que vocês acham da abordagem dos treinadores quanto ao treino?
- Vocês acham que a equipe de treinadores tem uma abordagem semelhante? Se não, quais as diferenças?
- Qual a função do treinador no *Centro de Treinamento*?
- Como vocês enxergam sua vinda até aqui, toda semana, sua rotina de treino?
- Enxergam evolução com o treinamento (exercícios)?
- O que mudou na vida de vocês a partir do treinamento?
- Vocês diriam que aprenderam sobre treinamento físico no *Centro de Treinamento*?

Artefato	Valores	Pressupostos
<ul style="list-style-type: none"> - O que vocês acham da abordagem dos treinadores quanto ao treino? - Enxergam evolução com o treinamento (exercícios)? 	<ul style="list-style-type: none"> - Vocês acham que a equipe de treinadores tem uma abordagem semelhante? Se não, quais as diferenças? - Qual a função do treinador no <i>Centro de Treinamento</i>? 	<ul style="list-style-type: none"> - Como vocês enxergam sua vinda até aqui, toda semana, sua rotina de treino? - O que mudou na vida de vocês a partir do treinamento? - Vocês diriam que aprenderam sobre treinamento físico no <i>Centro de Treinamento</i>?

1.4 Aspecto coletivo (15min)

Treinamento em grupos e personalização: desenvolver um ambiente coletivo e colaborativo considerando as individualidades de cada um.

- Vocês acham que as suas questões individuais são levadas em conta pelos treinadores?
- Seus objetivos pessoais com o treinamento são atingidos?
- Acha que tem a atenção que precisa dos treinadores? Por que?
- Você conhece seus colegas?
- Quando chegaram aqui, se sentiram acolhidos pelas pessoas que já treinam?
- Eles os inspiraram?

Artefato	Valores	Pressupostos
<ul style="list-style-type: none"> - Acha que tem a atenção que precisa dos treinadores? Por que? - Você conhece seus colegas? 	<ul style="list-style-type: none"> - Seus objetivos pessoais com o treinamento são atingidos? - Quando chegaram aqui, se sentiram acolhidos pelas pessoas que já treinam? - Eles os inspiraram? 	<ul style="list-style-type: none"> - Vocês acham que as suas questões individuais são levadas em conta pelos treinadores?

1.5 Aspectos do Ambiente (15min)

Preocupação com a organização, funcionalidade, limpeza, segurança dos ambientes. Com a postura da equipe e a linguagem do lugar.

- O que você acha do ambiente (lugar/salas) do *Centro de Treinamento*?
- Como você enxerga a postura dos treinadores?
- Como você diria que é a linguagem do *Centro de Treinamento* (abordagem da equipe, jeito de vestir, atendimento)?
- Como você descreveria o clima do *Centro de Treinamento*?

Artefato	Valores	Pressupostos
- O que você acha do ambiente (lugar/salas) do <i>Centro de Treinamento</i> ?	- Como você enxerga a postura dos treinadores?	- Como você descreveria o clima do <i>Centro de Treinamento</i> ?
- Como você diria que é a linguagem <i>Centro de Treinamento</i> (abordagem da equipe, jeito de vestir, atendimento)?		