

MARIA CRISTINA SCHWAIGERT

ANÁLISE ADMINISTRATIVA DAS ESCOLAS
DE NATAÇÃO DA CIDADE DE CURITIBA

A presente monografia foi elaborada como trabalho final do curso de Graduação em Educação Física, e para cumprir a disciplina de Seminario de Monografia, Departamento de Educação Física, Setor de Ciências Biológicas, Universidade Federal do Paraná.

CURITIBA

1992

MARIA CRISTINA SCHWAIGERT

ANÁLISE ADMINISTRATIVA DAS ESCOLAS
DE NATAÇÃO DA CIDADE DE CURITIBA

A presente monografia foi elaborada como trabalho final do curso de Graduação em Educação Física, e para cumprir a disciplina de Seminario de Monografia. Departamento de Educação Física, Setor de Ciências Biológicas, Universidade Federal do Paraná.

ORIENTADOR : GUILHERME AUGUSTO SOARES

CURITIBA

1992

SUMÁRIO

	página
<u>APRESENTAÇÃO</u>	iii
<u>SUMÁRIO</u>	iv
<u>RESUMO</u>	v
1 <u>INTRODUÇÃO</u>	
1.1 JUSTIFICATIVA	1
1.2 O PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVO DO ESTUDO	2
1.4 HIPÓTESES	3
2 <u>REVISÃO DE LITERATURA</u>	4
3 <u>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</u>	30
3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO	30
3.2 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO	30
3.3 INSTRUMENTO DE MEDIDA	30
3.3.1 Forma de Aplicação	31
3.4 LOCAL DA PESQUISA	31
4 <u>RESULTADOS E DISCUSSÃO</u>	32
5 <u>CONCLUSÕES E SUGESTÕES</u>	
5.1 CONCLUSÕES	38
5.2 SUGESTÕES	42
<u>ANEXO I - MODELO DO QUESTIONÁRIO</u>	43
<u>ANEXO II - NOME DAS ESCOLAS</u>	49
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	50

RESUMO

A Educação Física atual desenvolve-se de forma crescente em todos os sentidos, tais como: esportivo, terapêutico, estético, lazer, social, econômico e outros. A natação tem importância nesse contexto, pois através dela pode-se atingir todos os níveis de satisfação pessoal da população, e ao mesmo tempo, criar o hábito da prática desportiva, exercendo assim, grande influência na vida físico-psico-social das pessoas. Na área da Educação Física, ainda não se conhece a verdadeira situação da natação, quanto à sua parte administrativa, por isso, pretende-se saber, nesse estudo, qual a situação administrativa atual das escolas de natação da cidade de Curitiba. Deseja-se assim, objetivar o estudo para a ampliação de conhecimentos em administração esportiva, através de estudos e trabalhos científicos, aumentando com isso, o nível de atuação profissional na área. A população estudada é composta por quatorze escolas de natação de Curitiba, todas particulares. O instrumento escolhido para mensurar os resultados, foi um questionário composto de quinze itens a respeito da parte administrativa das escolas de natação. Com exceção do item um, os demais tiveram respostas fechadas. Para efeito de pesquisa foram utilizados apenas dez itens, descartando os cinco restantes, por possuírem respostas básicas e óbvias. Através dos resultados obtidos conclui-se que os administradores das escolas de natação necessitam de um maior aprofundamento na área

administrativa, para que assim unam a parte teórica e prática, tendo como consequência, uma direção eficiente da empresa esportiva. Como sugestões, a necessidade de mais trabalhos científicos aprofundados no assunto e uma melhor formação profissional dos administradores, através de um número maior de cursos de especialização em administração esportiva, habilitando assim tais profissionais.

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

A educação física atual desenvolve-se de forma crescente, em todos os sentidos, tornando-se assim, uma atividade que abrange diversas formas de exploração, tais como no campo: esportivo, terapêutico, estético, lazer, social, econômico e outros mais.

Com isso, há obviamente, um aumento de investimentos, principalmente da área privada, destinados a explorar esses campos de atuação da Educação Física ou do esporte. A população, acha-se assim, estimulada a criar uma mentalidade de preocupação com o corpo, independentemente dos motivos desses cuidados.

A natação tem uma enorme importância nesse contexto, pois através dela pode-se atingir todos os níveis de satisfação pessoal da população, e ao mesmo tempo, criar o hábito da prática desportiva, exercendo assim, grande influência na vida psicofísica-social das pessoas.

A criação e expansão de centros, escolas, academias e outras nomenclaturas que encontrar, que desenvolvem e divulgam a natação, necessita para isso, melhorar a qualidade do trabalho apresentado pelos profissionais de Educação Física. Através disso haverá uma evolução por parte das escolas de natação em todos os sentidos, mas desde que os administradores preocupem-se com as funções administrativas e da sua aplicação no dia-a-dia.

Com relação aos estudos em administração esportiva, os mesmos são necessários, pois desse modo, obtêm-se conhecimentos da realidade e do nível da área esportiva nesse setor. E ainda, se a mesma trabalha em termos de filosofia e qualidade das atividades conforme a Educação Física e a administração moderna preconizam.

Sendo assim, o presente estudo tem por finalidade analisar a estrutura administrativa das escolas de natação da cidade de Curitiba.

1.2 O PROBLEMA

Existem diversos trabalhos sobre administração, mas na área esportiva não se sabe a verdadeira situação da Educação Física, mas especificamente quanto à natação, na sua parte administrativa, influenciando de forma significativa sobre a filosofia e qualidade do trabalho apresentado pela escola de natação.

A Educação Física progride no caminho da privatização, da perfeição técnica, do desenvolvimento social e da melhoria da capacidade de seus administradores, ainda com certa influência do setor público.

Finalizando, qual será a situação administrativa atual das escolas de natação da cidade de Curitiba?

1.3 OBJETIVO DO ESTUDO

Ampliar os conhecimentos em administração esportiva, através de estudos e trabalhos científicos, aumentando o nível de atuação profissional.

1.4 HIPÓTESES

Espera-se encontrar na administração das escolas de natação de, profissionais na área de educação física coordenando as atividades a serem desenvolvidas.

Espera-se encontrar escolas de natação que visem o aprimoramento e aperfeiçoamento do professor, estabelecendo metas e objetivos a serem cumpridos por cada um.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A literatura relacionada com administração esportiva ainda é bastante escassa, se analisarmos o vasto campo que se tem para explorar, através de trabalhos científicos. A partir do momento em que surgirem mais trabalhos, haverá um maior desenvolvimento da Educação Física, pois há a necessidade disso, para a melhoria dos serviços prestados pelos profissionais.

Também busca-se apoio em colocações e afirmações, de autores de literatura em administração geral, que abrange todos os tipos de administração de empresas.

A definição de administração, pode assim variar de autor para autor, mas sempre apresentando um significado lógico de todo o processo administrativo.

Assim tem-se vários pontos de vista, sendo que para JUCIUS e SCHLENDER (1972)

a administração se refere ao campo de atividades humanas que tem como finalidade fundamental a coordenação de um esforço em grupo para o desempenho de funções de planejamento, organização, direção e controle em relação a certos fatores básicos, através de esforços motivacionais apropriados, de maneira que os vários objetivos do grupo e dos indivíduos que dele fazem parte sejam atingidos num grau ótimo com eficiência ótima,

eles ainda dizem que

o êxito de um administrador é medido pelo grau em que vários objetivos do grupo e dos indivíduos que à ele pertencem são atingidos. Seu êxito em ajudar a atingir estes objetivos é determinado por sua habilidade em coordenar os esforços dos membros do grupo. E sua habilidade em coordenar depende muito de sua perícia do desempenho de funções administrativas, tais como planejar, organizar, dirigir e controlar. Mas o sucesso no desempenho dessas funções, por seu turno, é condicionado pela maneira por que o administrador lida, primeiramente, com os vários fatores básicos e, em segundo lugar, com os seres humanos. Lidar com os vários fatores básicos requer conhecimento técnico e especialização apropriados. E lidar com os seres humanos nos solicita comportamento adequado para motivar e inspirar esses ao mais alto grau possível.

Os "vários fatores básicos" a que se referem JUCIUS e SCHLENDER, englobam todas as situações em que um administrador pode enfrentar, e tendo conhecimento dos mesmos, poderá solucionar os problemas com maior habilidade. Assim estão colocados os fatores administrativos:

1. Filosofia. Esta se refere à orientação básica que se subpõe às ações de um administrador. Por exemplo, que pensa ele como justificativa para a existência de um negócio em particular? Que pensa ele fundamentalmente de seus subordinados como pessoas? Que éticas e ideais o guiam em tomar decisões no que concerne aos acionistas, clientes, empregados e à comunidade? Suas ações são controladas por uma regra sadia ou por aquela do "seja o

que Deus quíser?" Quer ele saiba ou não, todo executivo tem uma filosofia básica para a ação executiva. Então, seria desejável derivar sua filosofia de uma análise consciente.

2. Objetivos. Os objetivos se referem às metas que devem ser atingidas. Como uma instituição de negócios, uma empresa deve produzir certos bens e serviços que tenham valor. Para os seus proprietários, deverá existir um lucro monetário satisfatório durante a vida do empreendimento. Para seus empregados, deverão existir satisfação monetária e recompensas não monetárias. E para a comunidade na qual a empresa opera deve haver a proteção de diversos valores e responsabilidades. Cada subdivisão de uma empresa deve contribuir para estes serviços e para estas finalidades pessoais e sociais. A maneira por que estas várias metas são estabelecidas, atendidas e equilibradas, depende em parte das éticas e dos ideais que regem o pensamento dos administradores.
3. Funções. As funções se referem às atividades através de cujo desempenho se propõe atingir os objetivos desejados. Tais funções podem ser divididas em três grandes categorias: em primeiro lugar, aquelas que dizem respeito à produção, distribuição, financiamento, etc., de bens e serviços; em segundo, as que se relacionam com o planejamento, organização, direção e controle da primeira categoria; e em terceiro, as concernentes à procura, aperfeiçoamento, manutenção e utilização do fator humano. A primeira categoria diz respeito às funções técnicas, e as duas

últimas às funções administrativas e humanas.

4. Políticas. As políticas são orientações básicas dentro de cujas fronteiras as funções devem ser desempenhadas e os objetivos devem ser eficientemente atingidos. Num certo sentido, elas são diretivas, pre-estabelecidas para orientação dos subordinados. Assim um subordinado não necessita buscar uma decisão de seu superior sobre como proceder, se há previamente estabelecida uma política que rege o caso específico. A política enuncia a decisão que o executivo tomaria se fosse pessoalmente consultado.
5. Faculdades Humanas. Este fator reconhece o fato evidente de que as funções têm de ser confiadas direta ou indiretamente a seres humanos. Daí ser imperativo especificar, adquirir e aperfeiçoar as perícias humanas para o desempenho de funções técnicas e administrativas. E desde que, possivelmente, a produção humana depende muito, tanto do desejo de trabalhar e da atitude mental como de outras condições, é imperativo dar atenção às fases da moral e das relações humanas, assim como às necessidades de perícia e conhecimento.
6. Fatores Ambientais. O fator ambiente é, naturalmente óbvio. Ele reconhece o fato de que as funções são desempenhadas por pessoas que, por seu turno, são auxiliadas, encorajadas, e muitas vezes suplantadas por máquinas, instrumentos e outras forças físicas. Onde, no planejamento, organização, direção e controle, deve-se pensar primeiramente em prover condições técnicas e humanas favoráveis para o tra-

balho e, em segundo lugar, criar um equipamento que, quando combinado com as faculdades humanas, venha a resultar no mais eficiente desempenho do fator funcional.

7. Normas. Este termo refere-se ao fato de que as funções devem ser arranjadas em sequências ordenadas. Assim, muitas atividades devem ser desempenhadas para fazer, digamos, uma roda de bicicleta. A menos que estas atividades sejam ordenadas de modo que as primeiras coisas sejam feitas em primeiro lugar, e assim por diante, cada uma delas adiantando a finalização da roda de um modo eficiente, pode ser que a roda nunca fique pronta, ou, se ficar, pelo menos não terá sido com rapidez e economia. E o mesmo se dá com as funções de engenharia, vendas, contabilização, direção, etc., onde a administração deve verificar que foram estabelecidas normas para as atividades detalhadas, cada uma delas adequadamente planejada, organizada, dirigida e controlada.
8. Estrutura Organizacional. Este fator proporciona o arcabouço invisível que junta os diversos peritos técnicos e especialistas em administração. Ele indica que é responsável por quem, e em termos generalizados, que é responsável pelas funções mais importantes. Dessa maneira, uma linha perpendicular traçada num gráfico, do nome do gerente de vendas para o supervisor distrital de vendas, informa a todos os interessados quem tem autoridade sobre quem e para que. Em supra, as linhas de estrutura da organização tem a finalidade de proporcionar um meio de unir os membros da empresa numa equipe eficiente.

Em linhas gerais, todo administrador deve ser um líder, e sobre esse assunto, HERSEY e BLANCHARD (1976) esclarecem que

muitas vezes se pensa na administração e na liderança como se fossem uma e a mesma coisa. Pensamos, no entanto, que existe uma distinção importante entre esses dois conceitos. Fundamentalmente, liderança é conceito mais amplo do que administração. Pensa-se na administração como um tipo especial de liderança em que o aspecto mais notável é a realização de objetivos da administração. Portanto, a diferença fundamental entre os dois conceitos está na palavra organização. Muitas vezes um indivíduo pode tentar realizar seus objetivos pessoais, com pouco interesse pelos da organização. Por isso, uma pessoa pode conseguir realizar objetivos pessoais, mas ser ineficiente na realização dos objetivos da organização.

Ainda sobre liderança. os mesmos autores completam dizendo que

em todos os lugares existe uma busca contínua de pessoas que tenham a capacidade necessária para a liderança eficiente. Esta falta de liderança eficiente não se limita a empresas comerciais ou industriais, mas é evidente na falta de administradores capazes no governo, na educação, nas fundações, nas igrejas e em todas as outras formas de organização.

Para DRUCKER (1969), um dos principais autores em administração, "o administrador é o elemento dinâmico, vivificante; de todo negócio. Sem a sua liderança, os "meios de produção" continuariam a ser meios e nunca chegariam a constituir produção". Ele mesmo, ainda afirma que "numa economia competitiva, a qualida-

de e o desempenho dos gerentes determinam a sua sobrevivência. Pois a qualidade e o desempenho dos administradores são a única vantagem real que uma empresa pode ter numa economia competitiva". Com relação à administração, DRUCKER diz que "a administração deve sempre, em toda ação e decisão, colocar em primeiro lugar a realização econômica. Ela só pode justificar sua existência e sua autoridade pelos resultados econômicos que produza." Ele ainda, completa dizendo que "pode haver grandes resultados não econômicos: felicidade dos membros do negócio, contribuição ao bem estar ou cultura da comunidade, etc.. Todavia, a gerência terá falhado se não produzir as mercadorias e serviços desejados pelo consumidor e por um preço que o consumidor esteja disposto a pagar. Terá falhado se não melhorar ou pelo menos mantiver a capacidade de produzir riqueza dos meios econômicos a ele confiados".

Outra importante colocação, ainda a respeito de administração, nos é dada por KWASNICKA (1984), onde nos diz que

a administração científica é definida como sendo aquela que utiliza métodos da ciências para tomar decisões e estabelecer um curso de ação. Todos os esforços são feitos para obter informações completas, válidas, confiáveis e pertinentes ao problema em questão antes de ser tomada qualquer decisão. Sob essas condições, as decisões são consistentes e derivadas das informações obtidas, e os subsequentes cursos de ação são sujeitos a rigorosos controles de procedimentos com correção da decisão original.

A mesma autora, na sequência de sua obra, afirma que

o processo de administrar tem sido frequentemente visto como o conjunto de várias fun-

ções administrativas, portanto podemos considerar "management" como sendo o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os recursos utilizados pela empresa de forma a atingir os objetivos estabelecidos.

Para FARIAS (1979), a

administração é um processo racional. Através dela fazemos um juízo do valor (qual o meu objetivo?) implícito na função de planejar, e um juízo factual (qual os melhores meios para atingí-los?) como pressuposto da função de organizar.

Se houver necessidade de um aprofundamento maior no assunto sobre administração, sugere-se autores tais como: ACKOFF (1974), CAPINUSSÚ (1979; 1984), KOONTZ e O'DONNELL (1981) e TEIXEIRA (1980).

O processo administrativo é composto por várias funções, e a primeira e também principal delas é a de planejamento. Mas, para haver o planejamento é necessário tomar uma decisão de um determinado curso de ação ou plano. Novamente JUCIUS e SCHLENDER (1972), a respeito dizem:

Definir tomada de decisão como escolha entre diferentes alternativas pode ser uma supersimplificação enganosa e perigosa. Para começar, uma tal declaração falha em trazer à tona o imenso impacto que as escolhas têm sobre as metas (objetivos). Com efeito, tal declaração não presta atenção ao fato de que as escolhas devem ser feitas entre muitos objetivos que frequentemente são concorrentes entre si. Uma tal escolha faz surgir a questão de qual o sistema de valores que apoia a seleção e graduação de objetivos. Pode ser fácil dizer que o executivo empresa-

rial deve colocar o lucro como sua meta básica. Mas se ele tentar maximizar apenas os lucros, em breve verificará que outras metas, de importância para si e para os outros, não podem ser maximizadas ao mesmo tempo. Por exemplo, os clientes e os assalariados dentre em breve oporiam objeções, de uma maneira ou de outra. Donde, o administrador da empresa deve procurar um lucro "razoável" (menos que o máximo), de maneira que, por exemplo, possam ser pagos salários "razoáveis" (mais que o mínimo). Assim, ele deve, não maximizar, mas otimizar lucros e, pelo mesmos motivos, todas as metas correlacionadas.

Outra afirmação, que faz menção em relação à tomada de decisão com a função de planejamento, é de autoria de KWASNICKA (1984), que diz sendo a "tomada de decisão é uma atividade inerente ao processo de planejamento como um todo, é fazer uma escolha entre duas ou mais alternativas", e ainda que, plano é definido "como sendo a recomendação de curso de ação estabelecido no planejamento, e através dele o planejamento se torna operacional".

A respeito de planejamento, o mesmo é visto da seguinte forma por KWASNICKA:

Planejamento é geralmente considerado a função principal desempenhada dentro do processo administrativo. A necessidade de planejamento não é limitada ao atendimento de objetivos organizacionais. Ele também é necessário para determinar os métodos e tipos de controle necessários, bem como que tipo de administração a empresa vai adotar. O planejamento ocorre em todos os tipos de ati-

vidades. É o processo básico pelo qual se decide quais são os básicos e como iremos atingí-los. Seria muito conveniente se o planejamento não precisasse ser mudado, uma vez que ele foi definido. Mas, em virtude das condições externas sempre mutáveis, o planejamento deve ser um processo contínuo. Por essa razão flexibilidade é um fator importante no processo de planejamento e auxilia determinar onde a empresa terá sucesso. Antes de começar a organizar uma empresa, a liderar, a controlar, devem ser elaborados planos que estabeleçam propósitos e direções a essas atividades. Um planejamento bem elaborado é a chave de uma administração eficiente.

É de grande ajuda, ainda em relação ao planejamento, plano de ação e tomada de decisão, as afirmações de ODIORNE (1981), que afirma

antes de tomar resolução encontraremos dois problemas que se apresentam simultaneamente. O primeiro é chegar a uma resposta racional e logicamente defensável: a resposta certa, como a chamam as pessoas que tem veneração excessiva pela lógica, pelos sistemas, pela matemática e pelas regras da ciência. O segundo é conseguir uma decisão ou solução que seja aceita pelos outros.

Em relação aos planos de ação, o mesmo autor diz que

o caminho que vai da deliberação à decisão tem como resultado imediato um plano de ação, que representa para o executivo o mesmo papel que o mapa da estrada para o automobilista. Mas o plano de ação inclui alguma coisa que o torna muito diferente de um roteiro rodoviário, pois inclui uma série de restrições

ao usuário, e não dá informação ampla e total sobre o terreno no qual deve ser traçado o caminho correto.

ODIORNE ainda, relaciona

as condições necessárias (mas não suficientes) para a execução de um programa, apresentando-as em três aspectos diferentes:

1. O executivo de alto nível, responsável pelo êxito do programa, deve saber claramente onde está atualmente, onde deverá estar em termos de resultado esperado, e que tempo levará para conseguir os fins colimados.
2. Deve conhecer perfeitamente as limitações principais com que vai defrontar quanto aos meios de que dispõe, incluídas condições de tempo, orçamento pessoal disponível e outros recursos indispensáveis.
3. Terá de fazer a identificação (ou ser informado a respeito) dos métodos que vai usar para medir os progressos feitos ao longo do caminho.

Outros autores definem planejamento de forma diferente, mas que tem o mesmo significado, esclarecendo ainda melhor o assunto conforme as declarações dos seguintes autores: para FARIAS (1979) planejamento é a "determinação do curso de ação adequado para se atingir um objetivo ou uma meta previamente fixada", e que "quanto mais bem elaborado o planejamento da ação, mais eficazmente se atingirão os objetivos". Enquanto que KOONTZ e O'DONNELL (1981) dizem que "um administrador está planejando quando está decidindo sobre quais serão os seus objetivos, quando estes estarão sendo atingidos e exatamente como alocará seus recursos de mão-de-obra, equipamento e tempo para que aqueles sejam atingidos. O processo de planejamento é lógico, pois reflete as etapas

e as condições sucessivas necessárias para se atingir um objetivo". CAPINUSSÚ (1979) diz que

planejamento significa definição de planos-fins e planos-meios. Os planos-fins compreendem os objetivos-valores a serem alcançados pela empresa como um todo e em cada uma de suas unidades e as metas representadas por objetivos definidos nas dimensões de tempo, espaço e quantidade. Quanto aos planos-meios são as políticas ou diretrizes adotadas pela empresa, representadas por uma série de planos que fornecem sentido geral para a ação na empresa como um todo e em cada uma das unidades.

Finalmente TEIXEIRA define:

o planejamento além da função administrativa é um processo no qual pode ser utilizado um determinado método. O plano é a cristalização do processo, é o instrumento resultante do processo de planejamento, é um conjunto lógico e ordenado de objetivos e meios. A tomada de decisão ou processo decisório é o processo através do qual nós decidimos pela escolha entre diversos cursos de ação ou alternativa.

A segunda função administrativa, e de importância no processo administrativo, é a organização, tanto que para JUCIUS e SCHLENDER (1972), "num certo sentido a organização monta a máquina que será dirigida e controlada na execução dos planos estabelecidos." Para eles ainda, a

estrutura organizacional é o arcabouço invisível que, formal e informalmente, estabelece o status e o desempenho de cada pessoa em relação a todas as demais pessoas no grupo. Ela especifica que indivíduos e que tra-

balho estão subordinados a superiores. Ou sob o ponto de vista do superior, a estrutura organizacional especifica quem tem jurisdição sobre quem e para que ela também defina as relações interpessoais que existirão entre os indivíduos e o trabalho nos vários níveis jurisdicionais e nas várias divisões.

Na mesma obra de JUCIUS e SCHLENDER, os mesmos esclarecem os tipos de estruturas organizacionais, que é transcrito dessa forma:

a estrutura de organização formal é a que foi espressamente estabelecida para determinar quem tem autoridade sobre quem, e para que. Tais especificações são de três espécies, sendo denominadas: Estrutura linear pura, cada executivo tem completa autoridade sobre todos os seus subordinados. Ele está sujeito somente ao comando de seu superior imediato ... Esta forma de estrutura tem vantagens importantes. Desde que cada pessoa presta contas a um e somente a um superior, a linha de comando é clara, não há mal-entendidos, e a evasão à responsabilidade é impossível. Além disso, as decisões dentro de qualquer unidade podem ser tomadas rapidamente, já que não há necessidade de consultar os diversos peritos. A estrutura linear, contudo, tem uma grande desvantagem. Um executivo de linha tem que ser capaz de tomar conta de todos os muitos detalhes e complexidades que surgem em sua jurisdição. E existem muito poucos executivos que podem ser considerados como peritos em todos os campos necessários do conhecimento. Na estrutura funcional, cada especialista tem autoridade somente sobre a sua especialidade.

Por sua vez, cada subordinado presta contas a vários especialistas, mas a cada um somente dentro de sua respectiva área de especialização. A vantagem dessa forma está em sua especialização.

Cada executivo deveria ser um especialista, deveria interessar-se somente por sua especialização ao lidar com os subordinados e, por seu turno, deveria prestar contas a um especialista. Como consequência, deveria existir direção administrativa especializada para os vários assuntos técnicos. Mas, que acontece quando um subordinado presta conta a vários especialistas, mesmo que o faça a cada um deles, por coisas diferentes. Na prática, exceto, em alguns casos isolados a resposta não tem sido satisfatória. Linhas de autoridade, embora sejam claras no papel, raras vezes são igualmente claras na prática. Os subordinados nunca têm absoluta certeza de que devam prestar contas. As consequências são a incerteza e a ação retardada. Além disso, os vários executivos especializados tendem a fazer "política" para obter posições mais vantajosas, e no entanto tendem a passar a responsabilidade a outros quando os resultados obtidos não são satisfatórios. A estrutura de linha e assessoria proporciona uma única prestação de contas na linha com serviço especializado através da assessoria. A assessoria estipula serviços que a linha pode aceitar ou rejeitar, a menos que o superior da mesma ordene a aceitação do trabalho. A assessoria não tem autoridade própria para forçar a linha a aceitar seus serviços. Ela tem as vantagens, primeiramente, de uma corrente bem definida e não dividida de comando; e em segundo lugar, de um grupo

de seções administrativas especializadas. Suas desvantagens são, em primeiro lugar, que os executivos de linha algumas vezes se recusam a ouvir o pessoal de assessoria, mesmo que seu conselho seja bom; e, em segundo lugar, o pessoal da assessoria algumas vezes tenta forçar seus serviços ao pessoal de linha. Estas desvantagens não são difíceis de minimizar.

A respeito da função administrativa de organizar, HERSEY e BLANCHARD (1976), esclarecem alguns pontos importantes, a respeito do conhecimento e relacionamento do pessoal, conforme suas declarações:

Quando se passa de níveis inferiores a níveis mais elevados da organização, há mesmo necessidade de habilidades técnicas, mas, ao mesmo tempo, há necessidade cada vez maior de habilidade conceitual. Em níveis inferiores, os supervisores precisam de considerável habilidade técnica, pois muitas vezes precisam instruir e formar técnicos e outros empregados em suas seções. No outro extremo, os executivos de uma organização comercial não precisam saber como se realizam, em nível operacional, todas as tarefas específicas. No entanto, devem ser capazes de ver como todas essas funções são inter-relacionadas para a realização dos objetivos da organização total. Embora varie a proporção de habilidades técnicas e conceituais necessárias nesses diferentes níveis de administração, o denominador comum, aparentemente crucial em todos os níveis, é a habilidade humana.

KWASNICKA (1984) afirma que

organizar pode significar muitas coisas para

diferentes pessoas. Pode-se definir como o processo de arrumar os fluxos do homem, materiais e trabalhos para obter resultados com o consumo mínimo de cada recurso utilizado.

Mais adiante ela ainda resume o ato de organizar em quatro tarefas específicas:

1. definir as atividades da empresa;
2. agrupar essas atividades para que os recursos sejam usados eficientemente;
3. designar essas atividades a grupos responsáveis e delegar autoridades a esses grupos; e
4. ligar esses grupos tanto horizontalmente como verticalmente, através das relações de autoridade e sistema de informações.

Entretanto para FARIAS (1979), "a ação de organizar pressupõe a existência do planejamento", e ainda "tem um cunho de sistematização, ligando atividades, pessoas, material, poderes e responsabilidades, para conseguir a interação necessária à obtenção do objetivo ou meta do empreendimento". Ainda na mesma obra de FARIAS, pode-se encontrar a definição de organização, feita por GEORGE TERRY, como sendo "o estabelecimento de efetivas relações de autoridade entre trabalho, pessoas e lugares de trabalho escolhidos para que um grupo possa trabalhar junto eficientemente".

Autor com conhecimentos em administração esportiva, CAPI-NUSSÚ (1979; 1985), argumenta que, "organização significa construção da estrutura de recursos, isto é, da obtenção de recursos humanos e materiais ligados à produção, e de recursos financeiros." Ele completa dizendo que é, "a construção da estrutura de operações da empresa, o que inclui a divisão do trabalho em tarefas e sua distribuição por unidades de organização, segundo certos critérios".

Seguindo a ordem do processo administrativo, depois de haver feito o planejamento e organizado os recursos, necessita dirigir o trabalho para a obtenção de resultados bons e esperados. Quanto a isso, JUCIUS e SCHLENDER (1972), declaram que "quanto mais completos forem o planejamento e a organização, tanto menores serão os problemas inesperados e as decisões de ultima hora que o executivo encontrará, à medida que ele guiar eficientemente sua equipe para os objetivos desejados." A respeito do assunto, os autores completam dizendo que "o executivo emite ordens no processo de direção pode ser discutida em termos das seguintes fases do assunto: 1. estabelecendo unidades específicas de trabalho; 2. selecionando indivíduos específicos para certas tarefas; e 3. comunicando as tarefas aos indivíduos".

Outra afirmação, com ligeira igualdade e de tamanha importância, é feita por KWASNICKA (1984), quando ela declara que "executar planos e organizar não significa que as tarefas serão executadas e os objetivos atingidos; o objetivo da direção é ter pessoas executando suas tarefas de forma eficiente, evitando conflitos e dispersão dos recursos disponíveis."

Ainda a mesma autora diz que a "direção está estritamente relacionada com a liderança face a face entre superior e subordinados, seguidores e associados. Algumas vezes chamado "motivação" direção pode ser vista como encorajar, interpretar políticas, delinear instituições, aconselhar, e como atividades relacionadas com o quadro organizacional em funcionamento, fazendo com que ele continue em direção dos objetivos."

Pode-se encontrar na literatura, outras definições de direção, como a de CAPINUSSÚ (1979), que a define como sendo "a transmissão de planos, mediante instruções ou ordens, e motiva-

ção para a ação", enquanto que KOONTZ e O'DONNELL, afirmam que "quando um administrador se dedica à função de dirigir, ele passa a compreender algo de sua complexidade. Em primeiro lugar, está lidando com pessoas, mas não de uma maneira totalmente objetiva, pois ele próprio é uma pessoa e frequentemente passa a fazer parte do problema. Está em contato direto com elas, como indivíduos e como grupos. Logo descobre que como fator de produção, as pessoas não estão primordialmente interessadas nos objetivos empresariais, elas tem seus objetivos próprios. A fim de dirigir os esforços humanos para a realização dos objetivos empresariais, o administrador logo percebe que precisa pensar em termos de questões ligadas à comunicação, motivação e liderança". Os mesmos autores definem direção, como sendo "o aspecto interpessoal de administrar, através do qual os subordinados são levados a compreender e a contribuir eficaz e eficientemente para a consecução dos objetivos empresariais."

Última das funções administrativas, mas com seu valor, o controle mostra como foi desenvolvido, o que foi anteriormente planejado. A respeito dessa função administrativa, CAPINUSSU (1979), a define como: "avaliação do desempenho, em relação às previsões constantes dos planos e correção dos desvios, mediante proposta de ação específica". Enquanto para KOONTZ e O'DONNELL (1981), controlar é avaliar e corrigir as atividades dos subordinados para garantir que tudo corra conforme os planos. O controle indica onde estão os desvios negativos e, ao por em ação medidas para corrigir esses desvios, ajuda a assegurar a realização dos planos."

JUCIUS e SCHLENDER (1972) dizem em relação ao controle, que talvez o mais simples dispositivo de contro-

le seja o da observação pessoal. Meramente através da observação do trabalho de seu grupo, um executivo pode determinar, por exemplo, se o progresso está ou não dentro dos padrões e, se não estiver, que ação corretiva deve ser empregada. Obviamente, a observação pessoal é limitada, contudo, pela habilidade que um executivo tenha de estar presente para ver o que se passa".

Para eles, ainda é preciso seguir tal afirmação:

para ampliar seus poderes de observação, o executivo em tais casos solicita aos seus subordinados que mantenham um registro do que fazem. Como consequência, o executivo pode verificar os registros, ou pode solicitar sumários de relatórios que lhe sejam enviados. Deste modo o trabalho de uma organização que se estende numa grande área pode ser abrangido pelo executivo."

É importante, a respeito do controle, analisar as seguintes colocações, de KWASNICKA (1984):

A função controle é toda atividade que envolve a avaliação das atividades da organização para ver se ela está atingindo seus objetivos. O processo de controlar envolve muito mais atividade do que simplesmente fazer correções dos desvios apresentados entre o planejado e o realizado. Logicamente não podemos corrigir se não tomarmos conhecimento dos desvios. Não tomaremos conhecimento dos desvios se não fizermos avaliação progressiva. E não teremos avaliação se não tivermos padrões de comparação. Dessa forma podemos dizer que o processo de controlar envolve três passos lógicos: 1) desenvolver padrões que nos digam onde deveremos estar

a um dado tempo; 2) manter o desempenho atual comparando-o com os padrões e 3) efetuar as correções necessárias.

KWASNICKA ainda, a respeito do controle diz que

a melhor época para a avaliação do controle é um fator significativo no seu sistema. Os controles deveriam identificar os problemas antes de eles ocorrerem, porém isso quase nunca é possível. Podemos classificar o controle em três momentos:

- pré-controle ou preventivo: qualquer técnica que possibilita identificar o problema antes de ele ocorrer é considerada pré-controle. Tais como orçamento de caixa, previsão de vendas;
- controle contínuo: mede os desvios à medida que ele ocorre. Apesar de não ser tão ideal como o pré-controle, ele pode evitar grandes danos;
- controle histórico: a grande maioria dos valores avalia os resultados após a ocorrência do fato. Se alguma ação corretiva necessita ser tomada ela será em função de evitar que os erros ocorram novamente.

Além das funções administrativas, é importante ressaltar o papel de fatores e atividades, que influem de maneira significativa no desenvolvimento do processo administrativo de uma empresa. A parte psicológica, ajuda a melhorar a relação entre os membros do grupo, e neste ponto, JUCIUS e SCHLENDER (1972), afirmam que "é importante que o empresário dê a devida consideração ao indivíduo como uma criatura psicológica. As pessoas têm sentimentos, atitudes, sentidos e emoções. Elas são "fatores de produção", mas também seres humanos; e suas peculiaridades humanas e ações, finalidades e desejos, prazeres e tristezas, devem ser incluídas nas balanças da ação administrativa."

Isso constitui as relações humanas, que têm influência na motivação das pessoas, conforme a descrição de JUCIUS e SCHLENDER:

A fase de utilização de relações humanas, é bastante afetada por fatores de motivação. É no próprio cargo em si que qualquer empregado ou executivo pode determinar com certo grau de precisão se ele está sendo bem pago ou não. A remuneração, pode ser financeira ou não. Mas, à medida que trabalha, a pessoa de tempos em tempos pensa em sua remuneração em dinheiro ou em outras formas. Está ela ganhando dinheiro suficiente? A satisfação que obtem vale o esforço dispendido? O que os outros pensam de sua posição? Que lhes reservará o futuro? À medida que pensa sobre estes assuntos, a pessoa alcança certas conclusões, as quais, por seu turno, afetam suas relações com seus companheiros, seus superiores e com outros com quem se relacione. Dessa maneira, ela estará motivada para boas ou más relações humanas.

Sobre motivação e de sua relação com o comportamento das pessoas, HERSEY e BLANCHARD (1976), dizem que "o comportamento pode mudar se aumenta a força de um motivo existente, até o ponto em que se torne um motivo mais intenso. A força de alguns motivos tende a aparecer de acordo com um padrão cíclico..."

Para KWASNICKA (1984),

psicologia é uma ciência que muito tem contribuído para o campo da administração, uma vez que se preocupa com a compreensão do comportamento humano. Anteriormente os teóricos eram mais preocupados com problemas de fadiga e outros fatores ligados aos pro-

blemas de condições de trabalho. Atualmente a contribuição desses indivíduos está mais voltada para o treinamento, supervisão, estilo de liderança, personalidade, necessidade, forças motivacionais, desempenho, medidas de atitudes e melhorias do comportamento do indivíduo dentro da organização, procurando sempre facilitar comportamentos desejáveis e desempenhos eficientes.

Mais adiante, KWASNICKA declara que a

motivação, assim como moral, abrange muitas formas complexas de comportamento humano. As pessoas dedicam grande parte de suas vidas às empresas onde trabalham. Constroem estilo de vida, seu sistema de valor e seu interesse central de vida em torno de seu trabalho. Isto é suficiente para que a preocupação não seja só com o dinheiro. (...) Motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos. Motivação é o processo de mobilização de energia. Isso ocorre em cada indivíduo. É alguma coisa interna ao indivíduo. A administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão.

Observa-se que a motivação influencia o andamento das atividades da empresa, e que o assunto deve ser tratado com atenção por parte da administração. Através da motivação, modifica-se o comportamento das pessoas, conforme declarações de autores. Para HERSEY e BLANCHARD (1976), "comportamento é orientado por objeti-

vo. Em outras palavras, nosso comportamento é, geralmente, motivado por um desejo de atingir alguns objetivos. O objetivo específico nem sempre é conscientemente conhecido pelo indivíduo..."

JUCIUS e SCHLENDER (1972), dizem que

os objetivos são valores visados pela organização, os quais ela espera que resultarão de sua operação eficiente ou através de quaisquer de suas unidades. Estes objetivos também podem ser tomados como os resultados desejados e para os quais a firma envida seus esforços.

Os mesmos autores afirmam que:

quando os objetivos são clara e explicitamente declarados, os responsáveis por sua consecução podem saber mais especificamente o que deles se espera. Uma das queixas comuns de empregados em vários níveis é que eles não sabem o que o patrão deseja que façam ou "o que se passa". Por outro lado quando eles sabem quais são as metas da companhia e de suas várias unidades, torna-se-lhes mais fácil fazer parte da equipe, que de boa vontade se esforça pelo êxito da organização.

Quanto aos objetivos pessoais, JUCIUS e SCHLENDER, afirmam que

a administração compreende muito bem que outros interesses devem ser satisfeitos como consequência de sua operação. Os indivíduos formam a organização, e cada um espera adquirir certos valores provenientes de sua associação a ela.

Oa mesmos autores afirmam ainda que

porque a organização não pode funcionar bem

sem a cooperação destes indivíduos, ela deve tomar como sua obrigação em grau razoável, a satisfação dos objetivos pessoais de todos os indivíduos na organização.

KWASNICKA (1984) entende que os

grupos bem-estruturados, com objetivos bem-definidos, são considerados grupos formais. Grupos que se formam de interesses comuns e amizades são considerados grupos informais. Em uma organização existem os dois tipos de grupos. Os grupos informais são os que merecem maior atenção dentro da organização.

Para ODIORNE (1981) os objetivos de uma organização podem ser divididos, conforme a sua importância, da seguinte forma:

- objetivos regulares ou de rotina: é necessário fixar, para cada organização, os objetivos regulares e ordinários necessários à sobrevivência da empresa. Muitas vezes são puras descrições de tarefa; tais objetivos de rotina podem ser também definidos como os que fixam as condições médias necessárias para que a organização seja estável. Se quiséssemos tomar as coisas de um modo literal, encontraríamos em uma grande empresa um número incrível desses objetivos.
- Objetivos de solução de problemas: além das obrigações de rotina, há outras, confiadas muitas vezes a grupos de assessoramentos. Os problemas podem surgir da própria natureza dos fatos, que tendem a piorar quando deixados como estão. Cada executivo ou supervisor pode demonstrar pessoalmente sua habilidade, conduzindo precisamente uma área do trabalho: de-
frontar-se-á com problemas e os resolverá

quando surgirem.

- Objetivos de aperfeiçoamento ou inovação: constituem a hierarquia mais alta de objetivos, bem diferentes dos objetivos que mantêm os status quo. São os objetivos que fazem com que as coisas aconteçam. A decisão no caso da solução de problemas, que é centrada no problema e tomada para que as coisas continuem tão bem (e tão boas) como antes estavam.

Na obra de HERSEY e BLANCHARD (1976), pode-se encontrar a classificação de MASLOW, a respeito das necessidades das pessoas, e através das mesmas, os autores afirmam que "em nossa sociedade, a satisfação de necessidades fisiológicas (abrigo, alimento, roupa) está usualmente associada a dinheiro. É evidente que poucas pessoas estão interessadas pelo dinheiro como tal, mas apenas como meio para ser usado na satisfação de outros motivos...", ainda afirmam que "sugerir que o dinheiro como instrumento só é útil para satisfazer necessidades fisiológicas seria errado, pois o dinheiro pode desempenhar um papel na satisfação de necessidades de todos os níveis." HERSEY e BLANCHARD dizem que as necessidades de segurança, "são bem evidentes e muito comuns para a maioria das pessoas. Temos o desejo de estar livres dos imprevistos da vida - acidentes, guerras, doenças e instabilidade econômica. Portanto, os indivíduos e as organizações procuram garantir que, se possível, tais catástrofes sejam evitadas". A seguir os autores dizem que

depois de satisfeitas, até certo ponto, as necessidades fisiológicas e de segurança, as necessidades sociais podem tornar-se predominantes. Como o homem é um animal social, quase todas as pessoas gostam de in-

teragir com outras e de estar com elas em situações em que sentem que são aceitas. Embora essa seja uma necessidade comum, tende a ser mais intensa para umas pessoas do que para outras e mais intensa em algumas situações. Em outras palavras, mesmo uma necessidade comum, por exemplo, a participação, é na realidade bem complexa.

Por último,

para grande parte da população, nossa sociedade praticamente tem uma garantia de satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança. Como muitas dessas necessidades estão grantidas, compreende-se porque, hoje, muitas pessoas se preocupam mais com motivos sociais, de reconhecimento e auto-realização. Os administradores precisam tornar-se conscientes desse fato. Dada a mudança de prioridades de necessidades dos empregados, as organizações atuais devem dar o tipo de ambiente que satisfaça e motive mais do que as necessidades fisiológicas e de segurnaça.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

O presente estudo trata de uma pesquisa do tipo descritiva-exploratória, pois visa obter conhecimentos da situação da parte administrativa, relacionada com as escolas de natação, para que assim haja uma análise mais precisa, vindo assim, ampliar os conhecimentos na área.

3.2 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO

A população a ser estudada, é formada pelas 14 escolas particulares de natação da cidade de Curitiba, excetuando-se as de clubes e associações atléticas.

3.3 INSTRUMENTO DE MEDIDA

O instrumento de medida escolhido para mensurar os resultados foi um questionário, constando de 15 itens a respeito da filosofia, funcionamento, pessoal, qualidade e estrutura administrativa das escolas de natação. Todos os itens, com exceção do primeiro, são de respostas fechadas.

Dos 15 itens constantes do questionário, cinco foram excluídos, por tratarem de respostas básicas e evidentes. Ficando assim, dividido o questionário, conforme a finalidade dos itens:

1a. Parte: Formação Profissional:

Tabela 1 - (item nº 01)

Tabela 2 - (item nº 02)

2a. Parte: Estrutura da Empresa:

Tabela 3 - (item nº 03)

Tabela 4 - (item nº 04)

Tabela 5 - (item nº 11)

Tabela 6 - (item nº 12)

Tabela 7 - (item nº 14)

3a. Parte: Empresa Esportiva:

Tabela 8 - (item nº 09)

Tabela 9 - (item nº 10)

Tabela 10 - (item nº 15)

3.3.1 Forma de Aplicação

A aplicação foi realizada em 14 escolas de natação da cidade de Curitiba, respondendo os itens dos questionários, os respectivos coordenadores das escolas de natação. A aplica o foi pessoal, por parte do pesquisador, e o mesmo esperava a conclusão do preenchimento do questionário.

Com isso, pretende-se saber qual   a filosofia e a capacidade dos coordenadores, e se os mesmos estão habilitados e aptos para exercer uma fun o administrativa.

3.4 LOCAL DA PESQUISA

O presente estudo, teve a sua coleta de dados realizada na cidade de Curitiba - PR.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

1a. Parte: Formação Profissional

Tabela 1. (item nº 01) - Formação na Área de Educação Física

ALTERNATIVAS	RESPONDENTES	INCIDÊNCIA ESTATÍSTICA
a. Curso de Ed.Física e Desportos	12	71%
b. Curso de Especialização em Ad. Esportiva	-	-
c. Curso de Administração de Empresas	04	23%
d. Nenhum curso	01	06%
TOTAL	17	100%

Nota-se com relação ao item 01, quanto à formação profissional, que a maior parte dos responsáveis possuem o curso de Educação Física e Desportos. Em seguida, com menor percentagem , o Curso de Administração de Empresas, e em número bem reduzido, sem nenhum curso (6%).

Tabela 2. (item nº 02) - Importância de conhecimentos das funções administrativas em um Empresa Esportiva

ALTERNATIVAS	RESPONDENTES	INCIDÊNCIA ESTATÍSTICA
a. Não	-	-
b. Pouco	05	36%
c. Muito	09	64%
d. Tanto faz	-	-
TOTAL	14	100%

Fica evidente que a maior parte (64%) se declara a favor da importância, mas outra parte, não tão pequena (36%) acha que é pouco importante.

2a. Parte: Estrutura da Empresa

Tabela 3. (item nº 03) - Influência dos objetivos da Empresa

ALTERNATIVAS	RESPONDENTES	INDICÊNCIA ESTATÍSTICA
a. ajuda se os objetivos da Empresa forem determinados antecipadamente	05	36%
b. não ajuda, pois não auxilia no desenvolvimento do trabalho	-	-
c. ajuda quando os subordinados conhecem os objetivos pré-determinados	09	64%
TOTAL	14	100%

Houve certa predominância da alternativa C, tendo assim uma dúvida nas respostas.

Tabela 4. (item nº 04) - Quanto à motivação, é certo afirmar:

ALTERNATIVA	RESPONDENTES	INCIDÊNCIA ESTATÍSTICA
a. a motivação é determinada por objetivos ou necessidades pessoais dos funcionários	-	-
b. o dinheiro é o mais importante instrumento de motivação	-	-
c. a motivação deve ser aplicada no momento certo, sob pena de não ter bons resultados	02	14%
d. quando a Empresa e os funcionários tem objetivos comuns, o ambiente de trabalho se torna agradável, aumentando assim a motivação	12	86%
TOTAL	14	100%

A alternativa mais aceita, com grande percentagem (86%) foi a D, com pequena predominância da alternativa C (14%), ficando evidente a importância da resposta, apesar das outras alternativas possuírem o seu valor.

Tabela 5. (item nº 11) - Para sobreviver, a Empresa deve:

ALTERNATIVAS	RESPONDENTES	INCIDÊNCIA ESTATÍSTICA
a. aumentar os lucros	03	21%
b. diminuir os prejuízos	-	-
c. conseguir lucros para que possa cobrir os riscos de investimentos	06	43%
d. investir não dá prejuízos	05	36%
TOTAL	14	100%

Neste item, há certo equilíbrio nos resultados, demonstrando a variedade de opiniões quanto ao assunto.

Tabela 6. (item nº 12) - Quanto ao trabalho de seus funcionários uma Empresa deve:

ALTERNATIVAS	RESPONDENTES	INCIDÊNCIA ESTATÍSTICA
a. fazer regularmente cursos de atualização na área	03	21%
b. criar ambiente favorável de trabalho	05	36%
c. motivá-los com um bom salário	-	-
d. produzir ao máximo, com a realização das necessidades pessoais de seus funcionários	06	43%
TOTAL	14	100%

Na alternativa D, a percentagem foi um pouco maior (43%). Quanto à alternativa B (36%), e essa um pouco maior que a alternativa A(21%), caracterizando assim um envolvimento de uma alternativa com a outra, conforme a percentagem obtida.

Tabela 7. (item nº 14) - Um negócio é determinado:

ALTERNATIVAS	RESPONDENTES	INCIDÊNCIA ESTATÍSTICA
a. pelo produtor	03	21%
b. pelo consumidor	07	50%
c. pelo nome da Empresa	04	29%
d. pela necessidade de vendê-lo	-	-

A metade dos respondentes, opinaram pela alternativa B, ficando a outra metade dividida entre as alternativas A(21%) e C (29%), com leve predomínio da alternativa C.

3a. Parte: Empresa Esportiva

Tabela 8 (item 09) - Uma Empresa da área esportiva, como uma escola de natação, na parte de pessoal deve agir:

ALTERNATIVAS	RESPONDENTES	INCIDÊNCIA ESTATÍSTICA
a. trabalhar somente com estagiários	-	-
b. deve mesclar o trabalho com estagiários e profissionais formados	04	29%
c. com mais profissionais formados e poucos estagiários para auxiliá-los	10	71%
d. qualquer pessoa pode trabalhar tanto que possua conhecimento técnico de natação	-	-
TOTAL	14	100%

Com relação às respostas obtidas, a alternativa C (71%) é considerada a melhor forma de trabalhar com o profissional, ficando em segundo plano a alternativa B (29%).

Tabela 9. (item nº 10) - Os objetivos de uma escola de natação podem ser:

ALTERNATIVAS	RESPONDENTES	INCIDÊNCIA ESTATÍSTICA
a. apenas visando lucro financeiro	-	-
b. visando o lucro financeiro mas como sendo uma consequência	08	77%
c. a escola de natação deve preocupar-se principalmente com atividades e promoções estabelecidas no planejamento	06	43%
d. não precisa haver enunciação de objetivos, por tratar-se de atividade repetitiva	-	-
TOTAL	14	100%

Encontra-se nesta Tabela 9, uma divisão de opiniões, onde pouco mais da metade dos respondentes, ficaram de acordo com a alternativa B (57%), e o restante com menor percentagem, mas de valor, com a alternativa C (43%).

Tabela 10. (item nº 15) - Uma escola de natação deve objetivar:

ALTERNATIVAS	RESPONDENTES	INCIDÊNCIA ESTATÍSTICA
a. cada vez mais aumentar o número de alunos matriculados	-	-
b. a preocupação de administrar recursos humanos e materiais de forma organizada	05	36%
c. a necessidade de atendimento a um número limitado de alunos conforme sua estrutura	07	50%
d. maximizar o nível de serviços nem que por isso, minimize o lucro	02	14%
TOTAL	14	100%

Exatamente a metade dos respondentes opinaram a favor da alternativa C, enquanto que a outra metade sofreu mais influência pela alternativa B (36%), e em grau menor, pela alternativa D (14%).

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 CONCLUSÕES

PRIMEIRA PARTE:

Na primeira parte do questionário, relacionada à formação profissional, constatou-se que grande parte dos entrevistados, cerca de 71%, possuem o curso de Educação Física e Desportos. É importante pelo fato de tratar-se de uma escola de natação. Também cerca de 1/4 dos entrevistados, possuem o curso de Administração de Empresas. Mas, quanto ao curso de especialização em Administração Esportiva, não houve respondente, evidenciando assim, a falta de formação necessária, por parte dos coordenadores das escolas de natação, para a ocupação de um cargo administrativo em uma Empresa Esportiva.

Apesar disso, no item 2, referente à importância de conhecimento das funções administrativas na Empresa Esportiva, 64% dos respondentes acham que é muito importante, e os outros 36% declaram ser pouco importante. Essa importância, é justificável, desde o momento em que possa estar apto para desempenhar a função, caso contrário não agradaria nada achar somente importante.

SEGUNDA PARTE:

Quanto à estrutura da empresa, as respostas obtidas ficaram um pouco a desejar, conforme pode se avaliar ao analisar os itens. No item nº 03, relacionado com objetivos, a alternativa C que trata da influência dos objetivos na Empresa, ajudam quando os

subordinados estão conhecendo os objetivos pré-determinados, teve certa superioridade na percentagem, pois é uma afirmação mais completa do que a alternativa A, que diz que os objetivos na Empresa sô ajudam se forem determinados antecipadamente. É evidente que os objetivos devem ser tratados antecipadamente, para se poder avaliar o trabalho realizado. Mas haverá uma ajuda maior se os subordinados estiverem conhecendo-os.

Quanto à motivação, no item nº 04, houve uma relação entre as alternativas, pois pode se considerar a validade de cada uma, com isenção da alternativa B, que afirma ser o dinheiro, o mais importante instrumento de motivação, sendo tal afirmativa um tanto abrangente demais.

A alternativa que mereceu maior percentagem, a D afirma que quando a empresa e funcionários tem objetivos comuns, o ambiente de trabalho se torna agradável, aumentando assim a motivação. Tal afirmação é um tanto utópica se pensar que é um pouco difícil encontrar uma empresa com os seus objetivos comuns aos dos funcionários. Mas, se tal afirmação se torna verdadeira e confiável, pode-se aceitar como sendo um agente de melhoramento no processo motivador da administração.

Na opinião dos coordenadores das escolas de natação, uma empresa para sobreviver (item 11), conforme as alternativas, em primeiro plano, deveria aumentar os seus lucros, para que possa cobrir os riscos de investimentos. Outra parte dos coordenadores pensa que investir não dá prejuízos, e uma parte menor, acha que a empresa deve apenas aumentar os lucros. A alternativa que fala para diminuir os prejuízos, não mereceu nenhuma resposta. Se for analisar o assunto, a empresa somente sobreviverá se os prejuízos forem mínimos, pois assim haverá relativamente e proporcionalmente um aumento na receita da mesma. Maiores esclarecimentos,

podem ser dados, consultando obras de Peter DRUCKER ou o capítulo de revisão de literatura.

Como uma empresa deve agir, quanto ao trabalho dos funcionários (tratado no item nº 12), a alternativa que melhor evidencia tal situação, é o que diz: produzir ao máximo, com a realização das necessidades pessoais de seus funcionários. Isso quer dizer que produzir ao máximo, significa melhorar a qualidade de serviços prestados, interferindo assim, na produtividade e eficiência, tendo como resultado final, a realização das necessidades não só da empresa, mas como as dos funcionários. Mas, para alcançar tal estágio, é necessário haver uma preparação do pessoal, através de cursos de reciclagem, aumento de remuneração e bonificação, ambiente favorável e outros fatores. Quanto às demais alternativas, as mesmas vem completar o que está sendo colocado acima.

Encerrando a segunda parte do questionário, o item nº 14, que trata do negócio, e por quem que o mesmo é determinado. Exatamente a metade dos coordenadores opinaram que o negócio é determinado pelo consumidor. No momento em que se pensa em montar um negócio, deve-se pensar em primeiro lugar na clientela a que se destina o negócio e se a mesma suporta tal oferta de produto. Enfim, sem o consumidor, não haveria o produtor e assim não haveria o negócio. Para haver o consumo dos produtos, o produtor deve estar a todo momento preparado em melhorá-lo, através de uma oferta razoável, com boa qualidade e preço competitivo. Quanto às demais alternativas, as mesmas vem de encontro, conforme a vivência de cada produtor, pois pode haver produtor que ache que ao investir não haverá prejuízos, pelo fato dele ser um produtor realizado.

TERCEIRA PARTE:

A última parte do questionário, que trata da Empresa Esportiva, mas especificamente quanto à escola de natação, tem no item nº 09, a questão de como a escola de natação deve agir na parte de pessoal. Os resultados obtidos, evidenciaram um processo lógico, pois 71% dos respondentes afirma ser melhor trabalhar com mais profissionais formados e poucos estagiários para auxiliá-los, sendo que o número de estagiários é o suficiente e não tão grande, como ocorre na realidade, pois para baratear a mão-de-obra, as escolas de natação, na maior parte dos casos, dão preferência a estagiários, mas a função que o estagiário exerce será a mesma que um profissional formado. O ideal, seria o profissional possuir alguns estagiários, que estariam sob seu comando, para desempenhar a função de auxiliares. Sendo que esse profissional formado, não bastaria ter apenas essa formação, mas estar qualificado em termos de eficiência no trabalho. A alternativa que sugere a mesclagem de profissionais formados com estagiários, talvez é a mais encontrada na prática, por motivos de interesse principal das escolas de natação.

Os itens 10 e 15 tratam dos objetivos da escola de natação e estão relacionados entre si. No item nº 10, onde pouco mais da metade dos respondentes acha que a escola de natação deve visar o lucro financeiro, mas como sendo uma consequência. Enquanto que o restante (43%) dos coordenadores acha que a escola de natação deve preocupar-se principalmente com as atividades e promoções estabelecidas no planejamento.

Considera-se aí a filosofia de cada escola de natação, pois há algumas que preferem, em primeiro plano, planejarem suas atividades, obedecendo uma qualidade de serviço, sendo que seria

certo afirmar que o lucro é uma consequência desse bom trabalho desenvolvido. Assim, será possível ter lucro financeiro somente a escola de natação que prestar um bom atendimento, ou então, fazer como ocorre em determinadas escolas, que preferem elevar o número de alunos, ou remunerar pouco seus funcionários, mas correr o risco, de ter a clientela por um curto espaço de tempo, e não lucrar em termos de continuísmo, conforme as suas atividades.

A metade dos coordenadores, no item nº 15, prefere a alternativa que diz: escola de natação deve objetivar o atendimento a um número limitado de alunos, conforme sua estrutura. Essa afirmação, vem de encontro com o que foi colocado no item acima citado, pois não seria possível (mas ocorre) atender a clientela acima da capacidade. Quanto à alternativa que fala em maximizar o nível de serviços, nem que por isso minimize o lucro, é de grande importância para a melhoria da qualidade das escolas de natação. Não se deve assustar, quando se fala em minimizar o lucro, mas antes dizer "melhorar a qualidade", conforme a maximização do nível de serviços, pois através dela o lucro certamente tenderá a aumentar, mas nunca o considerado como o objetivo principal, mas como a consequência de um bom atendimento efetuado com a clientela.

5.2 SUGESTÕES

Como forma de sugestões, os resultados obtidos, evidenciaram tais aspectos importantes:

- trabalhos científicos que venham dar um maior embasamento na área de administração esportiva;

- melhor formação teórica, por parte dos administradores das escolas de natação, principalmente com a parte administrativa;
- maior oferta e divulgação, dos cursos de especialização em administração esportiva.

Através desses pontos teria uma melhora sensível da produtividade das escolas de natação.

ANEXO I

MODELO DO QUESTIONÁRIO

Assinale apenas um item que mais se aproxima de sua opinião.

Item nº 01. Você possui formação na área de Educação Física?

- a) Curso de Educação Física e Desportos
- b) Curso de Especialização em Administração Esportiva
- c) Curso de Administração de Empresas
- d) Nenhum dos cursos acima.

Item nº 02. Para administrar uma empresa na área esportiva é necessário obter conhecimentos das funções administrativas?

- a) não
- b) pouco
- c) muito
- d) tanto faz

Item nº 03. Os objetivos podem influenciar de que modo uma empresa?

- a) ajuda se os objetivos da empresa forem determinados antecipadamente
- b) não ajudam, pois não auxiliam no desenvolvimento do trabalho
- c) ajudam quando os subordinados estão conhecendo os objetivos pré-determinados

Item nº 04. Quanto a motivação é certo afirmar:

- a) a motivação é determinada por objetivos ou necessidades pessoais dos funcionários
- b) o dinheiro é o mais importante instrumento de motivação

- c) a motivação deve ser aplicada no momento certo, sob pena de não ter bons resultados
- d) quando a empresa e funcionários tem objetivos comuns, o ambiente de trabalho se torna agradável, aumentando assim a motivação

Item nº 05. A administração de uma empresa pode ser:

- a) o administrador fazendo tarefas de subordinados
- b) para administrar não é necessário planejar as atividades da empresa
- c) controlar as atividades dos subordinados assegura resultados pré-fixados
- d) dirigir o trabalho de pessoas independente do planejamento

Item nº 06. Assinale conforme a organização de uma empresa:

- a) a qualidade do trabalho apresentado por uma empresa é pouco influenciado pela estrutura material e pessoal
- b) as políticas de uma empresa geralmente enunciam as finalidades da existência da mesma e também o seu modo de tomar decisões
- c) uma boa administração se preocupa somente com a sua filosofia, independente da psicologia de seus funcionários

Item nº 07. Quanto à tomada de decisões, assinale:

- a) as decisões tomadas sem ajuda de outros minimiza o risco de fracasso
- b) na tomada de decisão pouco interferem fatores como: conhecimento, técnica e desenvolvimento
- c) na tomada de decisão o objetivo principal deve ser o lucro financeiro
- d) deve haver uma relação entre empregados e clientes para poder decidir uma ação mais segura de êxito

Item nº 08. Quanto ao planejamento, assinale:

- a) o planejamento é feito pelo grupo, proporcionando uma base de ação
- b) no planejamento deve haver a exposição clara dos objetivos pessoais e comuns do grupo
- c) no planejamento tem pouca importância a especificação do que deve ser feito, como e por quem
- d) pouco ajuda ter uma previsão, ainda mais quando os planos provam ser maus

Item nº 09. Uma empresa da área esportiva, como uma escola de natação, na parte de pessoal deve agir:

- a) trabalhar somente com estagiários
- b) deve mesclar o trabalho com estagiários e profissionais formados
- c) com mais profissionais formados e poucos estagiários para auxiliá-los
- d) qualquer pessoa pode trabalhar, tanto que possua conhecimentos técnicos de natação

Item nº 10. Os objetivos de uma escola de natação podem ser:

- a) apenas visando o lucro financeiro
- b) visando o lucro financeiro, mas como sendo uma consequência
- c) principalmente nas atividades e promoções estabelecidas no planejamento
- d) não precisa haver enunciação de objetivos, por tratar-se de atividade repetitiva

Item nº 11. Para sobreviver a empresa deve:

- a) aumentar os lucros
- b) diminuir os prejuízos
- c) conseguir lucros para que possa cobrir os riscos de investimentos
- d) investir não dá prejuízos

Item nº 12. Quanto ao trabalho de seus funcionários uma empresa deve:

- a) fazer regularmente cursos de atualização na área
- b) criar ambiente favorável de trabalho
- c) motivá-los com um bom salário
- d) produzir ao máximo, com a realização das necessidades pessoais de seus funcionários

Item nº 13. Quanto ao controle, entende-se como:

- a) sendo uma função administrativa que avalia as atividades da organização
- b) o controle de trabalho dos funcionários através da vigilância
- c) o controle pode ser feito em qualquer época
- d) o melhor controle é aquele feito depois de ocorrerem os desvios

Item nº 14. Um negócio é determinado:

- a) pelo produtor
- b) pelo consumidor
- c) pelo nome da empresa
- d) pela necessidade de vendê-lo

Item nº 15. Uma escola de natação deve objetivar:

- a) cada vez mais aumentar o número de alunos matriculados
- b) a preocupação de administrar recursos humanos e materiais de forma organizada
- c) a necessidade de atendimento a um número limitado de alunos conforme sua estrutura
- d) maximizar o nível de serviços, nem que por isso minimize o lucro

ANEXO II

NOME DAS ESCOLAS QUE FORAM PESQUISADA

1. Escola de Nataçãõ Aquacenter Batel
2. Escola de Nataçao Amaral
3. Escola de Nataçãõ Arthur Bernardes
4. Escola de Nataçãõ Ativva
5. Escola de Nataçãõ Berekkriger
6. Escola de Nataçãõ - Centro de Nataçãõ Professor Carlos
Fernandes
7. Escola de Nataçao e Hidroginãstica Água Viva
8. Escola de Nataçãõ Israel
9. Escola de Nataçãõ Krieger Soifer S/C LTDA
10. Escola de Nataçãõ Medley
11. Escola de Nataçãõ Mobi Dick
12. Escola de Nataçãõ Movimento's
13. Escola de Nataçãõ Nado Livre
14. Escola de Nataçãõ Popeye S/C LTDA

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial, São Paulo, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- CAPINUSSÚ, José M. Planejamento macro em educação física e desportos. São Paulo, Ibrasa, 1985.
- . Teoria organizacional da educação física e desportos. São Paulo, Ibrasa, 1979.
- DRUCKER, Peter F. Prática de administração de empresas. São Paulo, Fundo de Cultura, 1969.
- FARIAS, Gonçalo P. de. Teoria geral da administração. São Paulo, Atlas, 1979.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores de empresas. São Paulo, E.P.U., 1976.
- JUCIUS, Michel J. & SCHLENDER, Willian E. Introdução à administração. São Paulo, Atlas, 1972.
- KOONTZ, Harold & O'DONNELL, Cyril. Fundamentos da administração. São Paulo, Pioneira, 1981.
- KWASNICKA, Eunice L. Introdução à administração. São Paulo, Atlas, 1984.
- ODIORNE, Georges S. Administração por objetivos. São Paulo, Livros Técnicos e Científicos, 1981.
- TEIXEIRA, Octávio. Administração: educação física e desportos. Brasília, Ministério da Educação e Cultura, 1980.