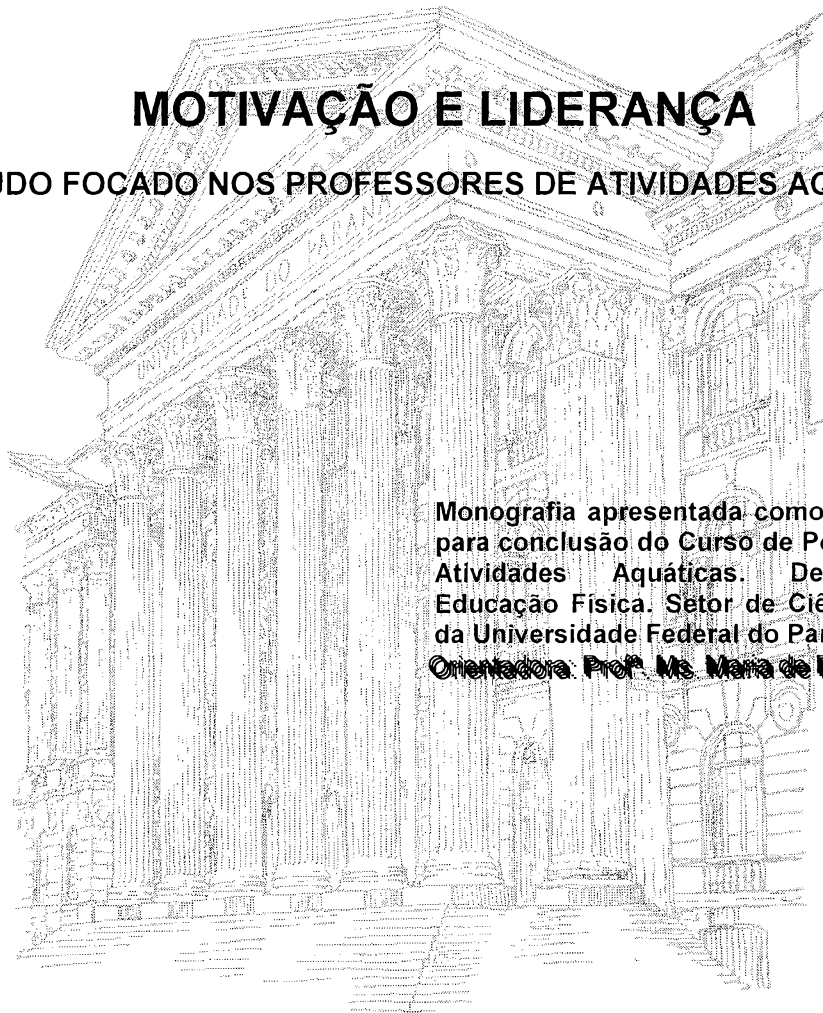


LUCAS DA SILVA RIBAS

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

ESTUDO FOCADO NOS PROFESSORES DE ATIVIDADES AQUÁTICAS



Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós Graduação em Atividades Aquáticas. Departamento de Educação Física. Setor de Ciências Biológicas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Ms. Maria de Fátima Lopes

CURITIBA

2010

LUCAS DA SILVA RIBAS

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

ESTUDO FOCADO NOS PROFESSORES DE ATIVIDADES AQUÁTICAS

monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós Graduação em Atividades Aquáticas. Departamento de Educação Física. Setor de Ciências Biológicas da Universidade Federal do Paraná.

ORIENTADORA: Prof^a Ms. Maria de Fátima Aguiar Lopes

***A MINHA FAMÍLIA, ESPECIALMENTE A MINHA
MÃE PELO APOIO E AMOR NECESSÁRIO PARA
LEVAR ADIANTE ESTE TRABALHO.***

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Justificativa	02
1.2 Hipóteses	04
2. OBJETIVOS	05
2.1 Objetivo geral	05
2.2 Objetivos específicos.....	05
3 REVISÃO DE LITERATURA	06
3.1. Breve histórico da natação	06
3.1.1 Os métodos de ensino e escolas.....	06
3.2 Liderança.....	08
3.3 Liderar.....	09
3.4 Criatividade e motivação	10
3.5 Modelo de Gestão	11
4 METODOLOGIA	13
4.1 Tipo de pesquisa e objeto de estudo.....	13
4.2 A coleta dos dados	13
4.3 Sujeitos da pesquisa	13
4.4 Instrumentos e procedimentos	13
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	15
6 CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	28
ANEXO - QUESTIONÁRIO	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Escolaridade.....	15
Gráfico 2 – Perfil Administrativo.....	16
Gráfico 3 – Habilidades Motivacionais.....	17
Gráfico 4 – Qualidade dos Líderes.....	18
Gráfico 5 – Habilidades em Cargos de Liderança.....	19
Gráfico 6 – Atitudes Pessoais.....	20
Gráfico 7 – Trabalho em equipe.....	21
Gráfico 8 – Gerenciando Conflitos.....	22
Gráfico 9 – Valores Pessoais.....	23
Gráfico 10 – Gerenciando Pessoas.....	24
Gráfico 11 – Atitudes Gerenciais e Tomada de Decisão.....	25

RESUMO

O presente estudo pretende identificar na Academia H2O os impactos e as contribuições que as atividades aquáticas desenvolvidas na academia trazem a sua comunidade esportista, realizando estudos e análises na literatura científica levantando os pontos positivos e negativos deste tipo de atividade. Para tanto, busca identificar as capacidades gerenciais de seus professores, por meio da análise de hábitos, valores, crenças e atitudes que devem ser consolidadas, tais como: capacidade de relacionamento e de falar em público, competência de comunicação, inovação, criatividade, coragem e – especialmente, a flexibilidade para agir em diferentes situações e com pessoas em níveis diferentes de maturidade. Inicialmente apresenta a origem e a evolução das atividades aquáticas, identifica o nível de conhecimento e formação para o desempenho de atividades que requer liderança, analisa na literatura científica os pontos críticos e favoráveis na relação entre a liderança e motivação, relaciona a prática de professor de atividades aquáticas e o seu perfil como líder, levanta o que os professores consideram motivacional nas execuções de suas atividades como professor, avalia o tipo de perfil dos professores (gerente ou líder), propõe projetos que possam vir a gerar atividades motivadoras e geradoras de líderes. Este estudo fundamenta-se em duas etapas: questões esclarecidas por meio de questionário com os professores da Academia H2O da unidade Batel em Curitiba e no Município São José dos Pinhais ambos no Estado do Paraná, na segunda etapa busca na literatura científica informações sobre o tema proposto. Enfim, este estudo utiliza uma abordagem quantitativa na modalidade exploratória, com a qual foi possível verificar os perfis de líderes e gerentes dos professores da academia e como estes atuam em diferentes momentos nas atividades aquáticas.

Palavras-Chave: Motivação. Liderança. Professores de natação. Atividades aquáticas.

ABSTRACT

The present study is to identify the Academy H2O impacts and contributions to the water activities developed in the gym bring your community sporting, performing research and analysis in the literature raising the pros and cons of this type of activity. To that end, seeks to identify the management skills of their teachers, through the analysis of habits, values, beliefs and attitudes that should be consolidated, such as relationship skills and public speaking, communication skills, innovation, creativity, courage and - especially, the flexibility to act in different situations and with people at different levels of maturity. Initially also shows the origin and evolution of water activities, identifies the level of knowledge and training to perform activities that require leadership, examines the scientific literature and critical points in the positive relationship between leadership and motivation relates to the practice of teacher water activities and its profile as a leader, raises that teachers consider motivational in executing their activities as a teacher, evaluate the type of profile of teachers (manager or leader) proposed projects that may generate motivational activities and generating leaders. This study is based on two steps: issues clarified through interviews with the teachers of the Academy H2O unit Batel in Curitiba and the city São José dos Pinhais, both on the State of Paraná, in the second search step in the scientific literature about the subject proposed. Finally, this study uses a quantitative approach in exploratory mode, with which it was possible to see the profiles of leaders and managers of university professors and how they act at different times in water activities.

Keywords: Motivation. Leadership. Teachers of swimming. Water activities.

1 INTRODUÇÃO

Diante de poucos empregos e da grande concorrência no mercado, é cada vez mais necessário dar o melhor de si não só para se manter no trabalho, mas principalmente para alçar novos vãos e destacar-se.

Que tal parar para pensar e analisar o que você pode fazer para dar o melhor de si ou ir além de que você já faz?

Primeiro liste quais são suas habilidades. A nossa valorização interna é diferente da valorização que outros fazem de nós, portanto compare como você se vê.

Peça também para outras pessoas listarem suas habilidades. Os profissionais mais eficientes são os que têm um bom auto-conhecimento.

O autoconhecimento é um aliado do equilíbrio entre a percepção que têm de si mesmo e as percepções que os outros fazem de si.

Em segundo lugar, procure centralizar suas ações e esforços nas principais habilidades que você encontrou nas listas que são fundamentais para o desenvolvimento do seu trabalho.

A experiência faz parte da aprendizagem, portanto, anote as melhoras obtidas em cada uma das habilidades eleitas para aprimorar.

O seu papel é o de se auto-ajudar para ter outro ponto de vista diante das situações profissionais e tomar as suas próprias decisões e planejar suas ações.

Assim como as empresas fazem seus planos de negócios para orientar as ações necessárias para o desenvolvimento, que tal você fazer o mesmo?

Encare a sua carreira como um negócio, como seu maior empreendimento e não deixe de fora do seu plano de melhora as relações que você tem de forma espontânea e automática nas situações cotidianas.

Segundo Navarro L.(2006), às vezes, estamos tão concentrados na nossa rotina e deveres profissionais que deixamos isso fora do trabalho.

Lembre-se que o importante é aliar sua espontaneidade com suas habilidades, para encontrar a sua excelência profissional.

1.1 JUSTIFICATIVA

A falta de líderes é fatal para o projeto de crescimento de uma empresa, o líder na empresa funciona como uma grande arquitetura, que junta à farinha, os ovos, o leite e o fermento e faz um banquete inesquecível. O falso líder junta os mesmos ingredientes e cozinha um “tijolo” impossível de ser saboreado.

Lideranças incompletas conseguem destruir empresas maravilhosas, e pessoas capazes conseguem transformar empresas, perdedoras em exemplos de competência. São os líderes que criam as estratégias, motivam as pessoas, comprometem clientes e fornecedores e fazem o sucesso da organização; já a empresa sem líderes só consegue criar desculpas para fracasso. Texto de Roberto Shinyashiki – (Vencer on line)

Como diretor de academias de natação é necessário verificar as atitudes que os professores precisam mudar para que diminua a necessidade de buscar os seus superiores para explicar o que não conseguem entender. Elas acreditam que esses “seres” podem guiá-las; esperam a grande resposta do “salvador da pátria”.

O mito do “Grande Líder” está presente em todas as culturas. Aprendizes esperam revelações de mestres. Jovens líderes gostam de pedir àqueles que têm sucesso que lhes revele os segredos da liderança.

Portanto, não se deve perder tempo com a mesmice. O necessário é buscar o que há de realmente novo, tanto em conteúdo quanto em método. Não vale a pena perder tempo com o velho em roupagem nova; o importante é descobrir o que é novo, mas, sobretudo, perceber a ajuda a formular o Novo! “Aluisio Jorge (BLOG). Retirado do Texto extraído do novo livro de César Souza, “Você é o líder de sua vida”, uma história sobre como inspirar pessoas no trabalho, em casa e no dia-a-dia”.

E para isso é preciso estar preparado e disposto a aceitar desafios, dar o melhor de si, sem correr riscos e –se for o caso- fracassar. E, se fracassar, aprender rapidamente com o erro, superar o baque a seguir no caminho que levará ao sucesso.

Uma das maneiras de se chegar a isso é aprender observando e interagindo com as pessoas; isso vale muito mais do que livros e cursos. Esse aprendizado é a base para um verdadeiro líder.

As cinco forças de Líder Integral são: oferecer uma causa e não apenas tarefas; formar outros líderes e não apenas seguidores; liderar em 360 graus: fora, para cima, para os lados, dentro e para baixo; faz acontecer e não apenas planeja; e inspira pelos valores, não apenas pelo carisma.

Mas, são raríssimos os líderes eficazes em todas as cinco forças. A maioria absoluta precisa de algum esforço para se desenvolver em uma ou duas forças.

Ou seja, o verdadeiro líder está em desenvolvimento contínuo e sempre busca por pessoas que o complemento seja na vida profissional, familiar, no casamento ou mesmo na vida comunitária.

E mais, o verdadeiro líder tem de ter coragem de eliminar alguns hábitos, comportamento, posturas e atitudes. Por exemplo, deixar de pensar que “os liderados são pagos para fazer e não para pensar”; que “o líder já nasce líder”. E o pior de tudo: pensar que existe um estilo de líder ideal e que é preciso diagnosticar em qual quadrante se encontra para mudar o seu estilo, muitas vezes tentando ser o que não é.

Por outro lado, há valores que líder algum deve abrir mão. Por exemplo, a Integridade. Qualquer que seja o modelo de liderança, mesmo que o mundo mude radicalmente, esse valor foi a base de conduta de muitos líderes no passado e deve continuar sendo no futuro.

Finalmente, o líder deve procurar mais o significado das coisas, o compromisso de revelar à sua volta, e o hábito de lutar para que cada dê o melhor de si (SOUZA, 2007).

Conhecimentos maduros de áreas específicas, boa formação acadêmica na graduação, pós-graduação, MBA, domínio de idiomas. Exigências demais? Pois o mercado já tem uma demanda adicional: capacidade de liderar. O problema que se espera dos funcionários.

“Liderança” despontou como característica mais desejada por empresas, num estudo conduzido pela DM Recursos Humanos a pedido da Revista Estadão

Investimentos. A pesquisa indicou diversos traços pessoais e conhecimentos que ganham importância no atual cenário, com ambiente de negócios em transformação e que exige alta versatilidade dos profissionais.

“Ter boa formação apenas não resolve”, explica a especialista.” É preciso que o líder motive a equipe, sobretudo em momentos difíceis, mostre horizontes e indique como o liderado pode melhorar sua carreira. As empresas querem alguém que tenha um papel de influência sobre a equipe.” Por Jander Ramon, publicado no jornal O Estado de SP-05/abril/2007

Neste contexto é fundamental identificar em uma equipe o perfil de cada membro, já que desta forma podemos aproveitar talentos, qualificar serviços e motivar a todos os envolvidos.

1.2 HIPÓTESE

H₁ O perfil dos professores de atividades aquáticas da empresa pesquisada (academia H2O) são em sua maior parte de liderança, visto esta ser uma característica visada na escolha dos membros do corpo de profissionais e aprimorada com cursos e capacitações fornecidos pela academia.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Este estudo pretende analisar e avaliar o nível de liderança existente num grupo de professores de atividades aquáticas. Já que o líder é responsável pelo que faz, pelo que não faz e, principalmente, pelo que impede de ser feito!

A pesquisa pretende ainda identificar os impactos e as contribuições que as atividades aquáticas desenvolvidas na academia trazem a sua comunidade acadêmica, por meio de estudos e análises na literatura científica, levantando os pontos positivos e negativos deste tipo de atividade. Para tanto, busca identificar as capacidades gerenciais através da análise de hábitos, valores, crenças e atitudes que devem ser consolidadas, tais como: capacidade de relacionamento e de falar em público, competência de comunicação, inovação, criatividade, coragem e – especialmente, a flexibilidade para agir em diferentes situações e com pessoas em níveis diferentes de maturidade.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral apresentado, foram elaborados objetivos específicos:

- A) Identificar o nível de conhecimento e formação para o desempenho de atividades que requer liderança.
- B) Relacionar a prática de professor de atividades aquáticas e o seu perfil como líder.
- C) Levantar o que os professores consideram motivacional nas execuções de suas atividades como professor.
- D) Avaliar o tipo de perfil dos professores (gerente ou líder).
- E) Propor projetos que possam vir a gerar atividades motivadoras e geradoras de líderes.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1. Breve histórico da natação

O homem aprendeu por instinto a ação do deslocamento e flutuação na água, devido a localização de suas habitações à beira de lagos e rios. Com a necessidade de sobrevivência, desenvolveu a habilidade de nadar, observando e imitando outros animais.

A natação é um dos esportes primitivos, onde o homem praticava para seu divertimento, caça e até mesmo para sua sobrevivência (CORRÊA, 1999).

Popular desde a Grécia antiga, a natação era considerada como uma forma de educação do povo, cultura e muito importante para fins militares em seus treinamentos, além de ser conteúdo exigido na educação romana (CORRÊA, 1999).

O aprimoramento e evolução dos estilos de nado foi a partir de consagração em jogos olímpicos.

3.1.1 Os métodos de ensino e escolas

O processo de ensino aprendizagem da natação passou por diferentes tentativas de acertos e erros, dos quais foram utilizados para sua concretização e criação de materiais dos mais variados tipos,

Dentre a diversidade de materiais utilizados como meios auxiliares no ensino da natação os cintos de junco, tubos cheios de ar, cintos de cortiça, cordas de sustentação, a vara por sobre a piscina, banquinhos de apoio para execução sendo mais tarde substituídos por “bocks” originados de uma espécie de cavaletes de sustentação abdominal (WILKE, 1982). A evolução destes materiais continuam até os dias de hoje.

Na Idade Média, a natação não teve seu desenvolvimento favorecido, devido à concepções morais cristãs e uma certa hostilidade em relação ao corpo reduziram as possibilidades de natação nas cidades (WILKE, 1982).

Desta forma, esta prática esportiva restringiu-se à nobreza em sua formação de cavaleiros e às populações do campo, que acabava aprendendo a nadar.

A natação era considerada uma das sete práticas do cavaleiro, assim como na Roma antiga, fazia parte integrante na formação do ser humano como cidadão, chegando ao ponto de se pregar “que não sabia nem ler e nem nadar” como requisitos de reconhecimento social e cultural diante da sociedade. (FEUSTEL, 2004)

No fim da Idade Média os *Halorens* começaram a dar aulas de natação em principados, centros de natação e mais tarde em colégios internos freqüentados por burgueses abastados. Estes *Halorens* originaram-se das salinas de Halle junto do Saale, e sua tarefa consistia em dissolver as misturas de sal, pedra e terra, obtidos na mina, em tanques, e distribuir pelas salinas a água assim obtida. Por motivos de segurança relacionados ao seu trabalho, e devido aos banhos de limpeza que tomavam a seguir no rio Saale, os *Halorens* tinham de saber nadar. E assim se foram buscando os mais eficientes deles para se tornarem professores de natação em Gotha, Jena, Breslau, Hamburgo e até na Suíça (WILKE, 1982).

Ao método de ensino o Professor vienense Kurt Wiessner em 1925, que liberta a visão mecanicista de aprendizagem da natação, com pressupostos psicológicos (WILKE, 1982). Dá-se o início a formação de centros, clubes, escolas, academias de natação. (FEUSTEL, 2004)

As atividades de natação como forma padronizada de preparação e treinamento, através de sistemas organizados de aprendizagem e ensino, encontra-se a partir de 1905, através da criação da Federação paulista das Sociedades do Remo com o nome da União Paulista das Sociedades de remo com sede em Santos. (FEUSTEL, 2004)

Os métodos de ensino da natação consistiam em prender-se o aluno por uma corda na ponta de uma vara, como um peixe no anzol, fazendo-o executar o clássico nado de peito sob o comando sonoro do ritmo dos movimentos a realizar (LENK, 1986).

Os locais nem sempre apropriados para a prática e ensino da natação, foram tornando-se populares e atrativos para expectadores, os quais no Rio de Janeiro um

dos mais conhecidos foi o “tanque natatório” da Urca, localizado na enseada formada hoje pelo mesmo nome local. Em 1924, São Paulo, o rio Tietê, era utilizado para realizar as “travessias” .

A natação surgiu no Brasil deu-se em torno de 1.900, através das práticas associadas às necessidades de sobrevivência e salvamento, o que marcou a importância na construção de associações, centros de ensino, clubes sociais e militares, auxiliando na preparação física militar e condicionamento para competições. As primeiras piscinas de forma organizada e padronizada em distância, eram formadas nas enseadas calmas, de preferência próxima às sedes dos clubes incentivadores, de forma que as raias (espaços de realização das provas) eram delimitadas por cordas entre “pontões” com um tablado sobre tambores vazios (LENK,1986).

O surgimento das escolas de natação, clubes e academias, foram inevitáveis. Empreendimentos e facilidades no desenvolvimento dessas empresas prestadoras de serviços, fazem com que o mercado das escolas de natação criem diferenciais tanto relacionados aos serviços quanto no atendimento gerando expectativas e necessidades, selecionando colaboradores que realmente possam proporcionar uma satisfação na compra e consumo destes serviços oferecidos. (FEUSTEL, 2004)

3.2 Liderança

Procura-se avaliar as características de diferentes lideranças de uma academia de ginástica, sob a perspectiva dos líderes. A pesquisa também procura identificar através do consenso dos grupos, o perfil cultural da organização. Além do critério de acessibilidade, a amostragem foi escolhida, tendo em vista que as academias de ginástica apresentam grande crescimento no Brasil e no Mundo, crescimento este impulsionado pelos resultados de inúmeras pesquisas que comprovam os benefícios das atividades físicas para a saúde. Conforme Saba (2001)

Com o estabelecimento ao final do século XIX, das bases fisiológicas da prática do exercício, especialistas da saúde compilaram com base no desenvolvimento da ciência humana, argumentos fisiológicos, psicológicos e morais a favor da atividade corporal, trazendo então a unanimidade em relação aos benefícios trazidos pela prática dos exercícios físicos.

A estrutura de liderança da organização pesquisada é formada pela diretoria que é representada por dois diretores que também são os sócios fundadores da organização, pela gerência geral que apóia as coordenações técnicas além de dirigir a área administrativa, marketing, vendas e prestadores de serviços. De acordo com Edgar Schein (2001), os perfis dessas lideranças, juntamente com as suas características pessoais e traços de personalidade poderão influenciar de diferentes formas comportamento da organização em várias dimensões: os artefatos externos e rituais percebidos, a forma de sociabilização dos empregados, orientação da empresa aos clientes, bem como os valores e as certezas tácitas compartilhadas.

3.3 Liderar

O líder Integral deve ter força para tolerar incertezas, frustrações, angústias e, às vezes, até mesmo a dor do fracasso. Afinal, lidar bem com a dúvida e com os conflitos íntimos é um sinal de inteligência emocional.

Os verdadeiros líderes precisam percorrer o caminho da liderança carregados de perguntas, e não de respostas. Mas, para ter sucesso, ele precisa de aliados. Precisa de confidentes, de pessoas com as quais possa se abrir e revelar seus medos.

É preciso acabar com aquela idéia antiga de que o líder é um guerreiro solitário. O líder que se isola pode acabar levando a família, a empresa, ou a comunidade ao desastre.

Mas, nada disso funciona se o líder não for antes de tudo um líder de si mesmo. O Líder Integral tem de ser da própria vida.

Quando se fala em líderes sempre se pensa em como liderar outros. É preciso começar a pensar em liderar a nós mesmos. E para liderar a si próprio, cada um precisa ter uma profunda percepção das suas emoções, pontos fortes e fracos, necessidades, desejos e impulsos.

O Líder Integral consegue obter resultados incomuns de pessoas comuns.

Ele surpreende, porque sempre supera o esperado. Ao invés de simplesmente dar ordens e cobrar rendimento, ele inventa cada um a fazer o seu melhor, porque dá o seu melhor.

O líder integral não espera acontecer; cria as oportunidades. Ele estimula o senso de urgência e não deixa as coisas para amanhã. Sabe que a equipe só se beneficia da diversidade dos talentos se houver complementaridade. Por isso, inventa parcerias e apóia iniciativas.

Avalia desempenho, dá oportunidade, mas sabe detectar os improdutivos. Ele consegue equilibrar a busca do sucesso profissional com suas necessidades pessoais, familiares, espirituais.

Não considera que sacrifícios na esfera pessoal sejam interpretados como demonstração de lealdade à empresa e recompensados com promoções, placas de agradecimento e estabilidade no emprego.

Sabe compatibilizar as pressões da sobrevivência de curto prazo com as necessidades de longo prazo; o hoje com o amanhã, cuida do presente enquanto cria o futuro.

Ele indica o “porto de chegada” e as escalas intermediárias na “viagem” de uma equipe, uma família, um grupo comunitário, uma empresa, um país.

Deixa claro que o importante não é de onde vieram, nem onde estão, mas onde desejam chegar. Invento o futuro, em vez de perder tempo tentando adivinhá-lo.

3.4 Criatividade e Motivação:

A criatividade humana é capaz de apontar soluções, mesmo em situações onde os recursos são absolutamente escassos. Através da criatividade, o líder consegue ver possibilidades onde os outros não as percebe, e não desanima diante de obstáculos. E mais, deve saber escolher pessoas, capacitá-las e desenvolvê-las. Além disso, ele não pode “desgrudar” de seus clientes.

O líder precisa sair em busca de mercados, onde quer que estejam. Tem de criar oportunidades. Tem de passar mais tempo com seus clientes do que trancafiado em seus escritórios.

Quando se trata da motivação, os ambientes de ensino e treinamento devem ser estruturados para permitir a satisfação das necessidades de todos os participantes. Proporcionar a competição e a recreação, pois nem todos os participantes terão o mesmo desejo, dando oportunidades para ambos. Estruturar uma situação para aumentar a motivação pode significar a criação de um ambiente para satisfazer várias necessidades.

Fazer ajustes individuais dentro do grupo é um componente difícil, porém importantes na estruturação de atividades esportivas e físicas. Individualizar o treinamento e o ensino, a cada praticante de exercício, atleta ou aluno é importante, pois cada um têm seus motivos únicos à participação. Instrutores efetivos devem oferecer um ambiente que satisfaça essas diferentes necessidades, afirmam Weinberger e Gould (2001).

Hoje em dia, as empresas precisam de produtos e serviços de qualidade, mas, também de líderes de qualidade. Para crescer é necessário desenvolver líderes de qualidade em todos os níveis da hierarquia.

O líder eficaz sabe usar eventuais quedas para se reinventar no momento seguinte. Trata-se de uma sabedoria que se adquire na estrada.

O problema só passa a existir se você erra mais do que acerta, ou se comete sempre os mesmos erros, o que significa que você não aprende com os fracassos. O mundo em que vivemos requer outro modo de liderar, menos idealizando e mais pragmático. Afinal, liderança não é sinônimo de título, posição, quantidade de pessoas, dinheiro ou tempo de serviço.

3.5 Modelos de Gestão Multifuncional

O modelo de gestão multifuncional é hoje imprescindível para a criação de uma empresa que desbrava novos mercados. Este conceito necessita de profissionais generalistas dentro de suas especificações.

Deve ter boas noções das culturas nas quais penetrará e ser sensível a elas, falar a linguagem utilizada nestes novos ambientes, incluindo idiomas locais.

Para isso, é preciso desatar nós do preconceito, que não raramente formam uma visão distorcida de realidades diferentes da usual.

É necessário mudar conceitos de gestão e liderança. Não é mais a empresa que vende, e sim o cliente que compra.

Antes as decisões partiam de presidentes e corpos diretivos, hoje é fundamental que a equipe esteja conectada e seja participante ativa dos processos decisórios. O profissional contemporâneo precisa estar de mente aberta para a diversidade e acreditar no que oferece ao seu cliente.

Quando empresas multinacionais iniciam um processo de expansão para outros países, é necessário conhecer os costumes das comunidades instaladas. Mesmo com muito preparo, durante um processo de implantação, muitas novidades surgirão.

A essência desse modelo de gestão é: Formação generalista; Boas noções das culturas nas quais penetrará; Utilizar a mesma linguagem do seu mercado;

Adaptar a gestão à realidade do mundo; A demanda do cidadão é que gera à empresa as oportunidades para criar; Equipe conectada à realidade do meio e aos mercados que almeja penetrar; Participação ativa nos processos decisórios; mente aberta para as diversidades do mundo atual; Acreditar no produto ou serviço que oferece; Saber que a liderança está no servir. (José Carlos Macedo, publicado na Revista Vencer! Para quem tem olhos no futuro).

4 METODOLOGIA

O presente estudo se fundamenta numa análise e avaliação quantitativa e exploratória obtida a partir de fontes bibliográficas e questionários entregues aos professores de atividades aquáticas.

4.1 TIPO DA PESQUISA E OBJETO DE ESTUDO

Esta pesquisa exploratória foi realizada nas Academias H2O, em Curitiba e São José dos Pinhais.

4.2 A COLETA DE DADOS

A coletou-se informações através de questionário elaborado para os professores de atividades aquáticas das academias (ANEXO 1).

A princípio os questionários foram entregues pessoalmente, com solicitação de retorno, caso o retorno fosse insuficiente para um resultado qualitativo, foi necessário um contato formal para obtenção das informações.

4.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram convidados 16 professores de educação física e natação, que desenvolvem atividades aquáticas.

4.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTO

Para a coleta de dados e informações foi utilizado como ferramenta o questionário que foi estruturado a partir de questões abordadas por estudiosos em liderança e motivação, citados na revisão de literatura nesta monografia, tais

como: WEINBERG & GOULD, ROBBINS, MOTTA, dentre outros. E para as demais análises foi realizado um levantamento bibliográfico confrontando as idéias e opiniões sobre o tema.

O questionário foi elaborado com 10 questões fechadas, porém com possibilidade de interpretações conforme resposta obtida. Este instrumento exploratório possibilitou que critérios fossem estabelecidos para estruturar e analisar as informações obtidas dos professores questionados.

Após a coleta dos questionários algumas questões foram agrupadas de forma estratégica para realizar as análises exploratórias de tópicos diferentes, porém que de alguma forma interagem em algum momento do processo, tais como:

Inicialmente algumas questões foram agrupadas para a análise e descritas no decorrer da pesquisa. Também houve questões que foram analisadas de forma isolada a fim de demonstrar dados exclusivos e propostos por estas questões.

Para a apresentação da análise e dos resultados, como recurso representativo, optou-se pelo uso de quadros e gráficos, expondo de forma clara e precisa os dados obtidos.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1 NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS PARTICIPANTES

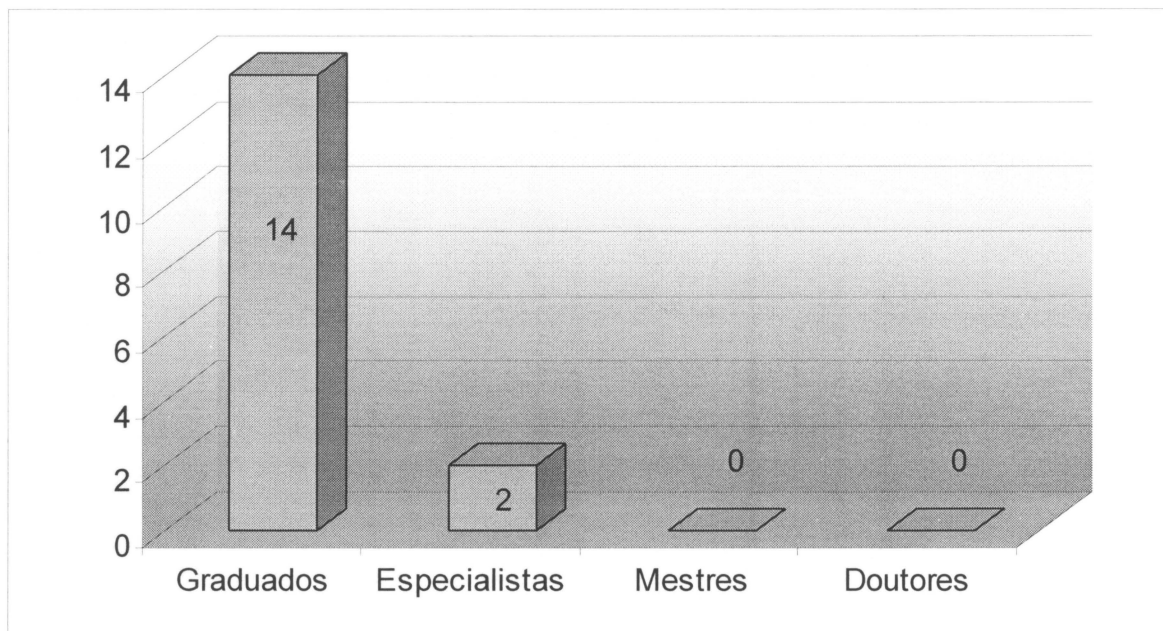


Gráfico 1 – Escolaridade

Dentre os professores participantes foi possível perceber que o nível de escolaridade mínimo é a graduação, critério exigido pelo Ministério do Trabalho para atuar como professor de Atividades Físicas. Apenas dois professores estão já especialistas o que demonstra a necessidade de estimular estes a continuidade de sua capacitação e formação.

5.2 PERFIS ADMINISTRATIVOS DOS PARTICIPANTES

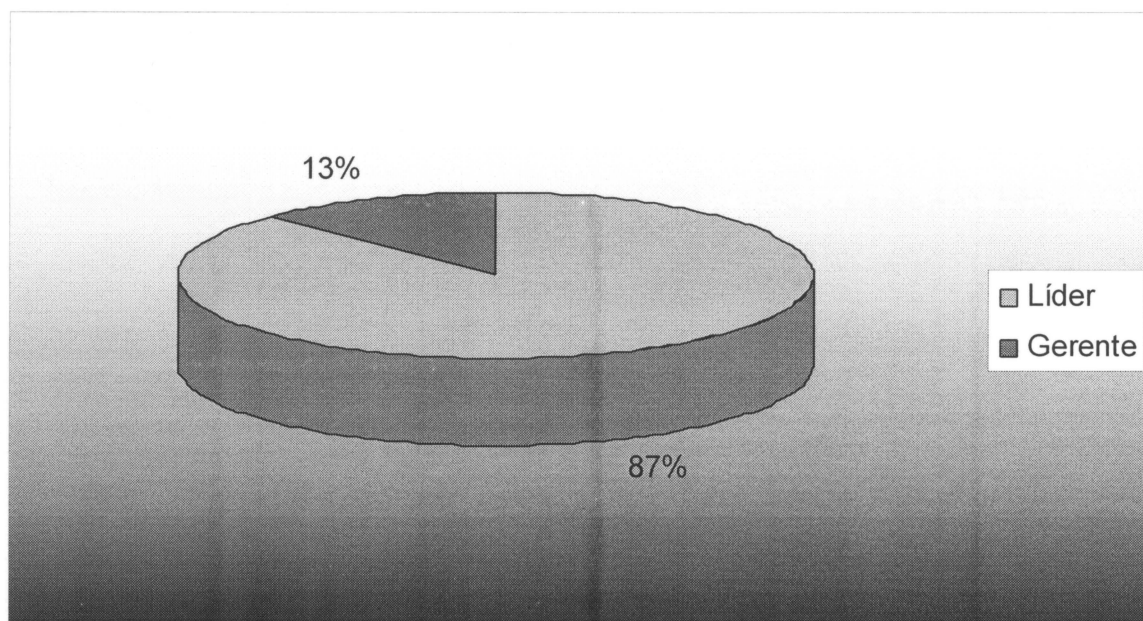


Gráfico 2 – Perfil Administrativo

Quanto a capacidade dos participantes como pessoa que vai a frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento, verificou-se que 87% atua como líder e atinge este objetivo e 13% ainda tem um perfil mais gerencial.

5.3 HABILIDADES MOTIVACIONAIS DOS PARTICIPANTES

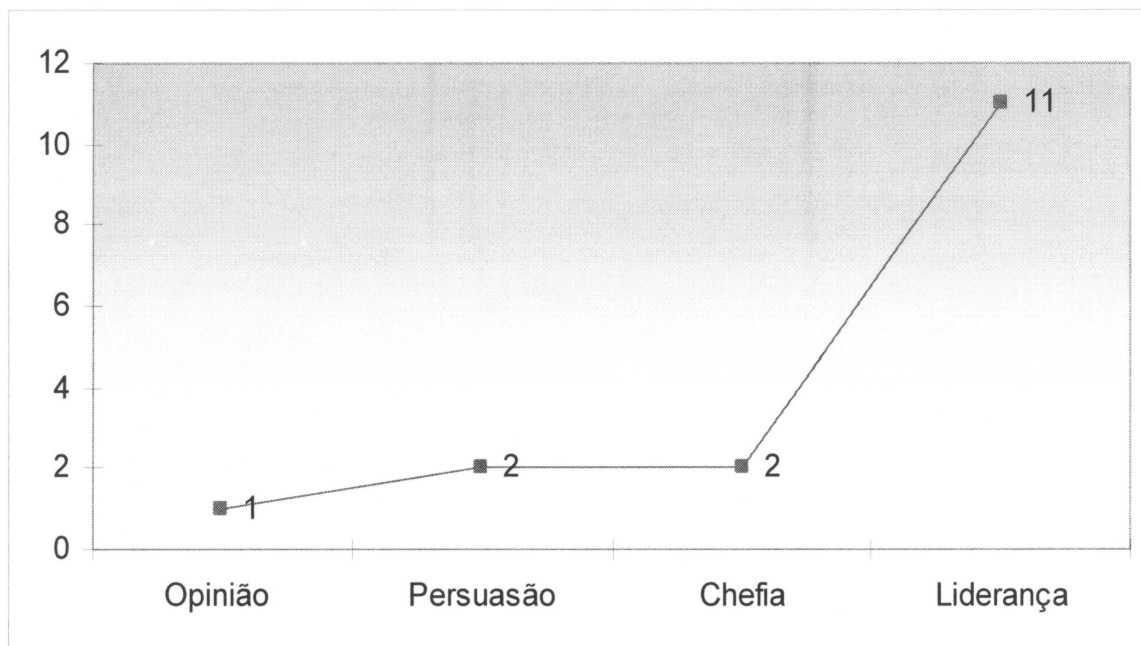


Gráfico 3 – Habilidades Motivacionais

No que se refere a habilidade de influenciar e motivar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos como sendo para o bem comum foi possível constatar que 11 (onze) participantes tem formada esta habilidade e na sua minoria 4 (quatro) precisam deixar a visão mais gerencial e desenvolver a habilidade em liderar.

5.4 QUALIDADE NO PERFIL DO LÍDER: VISÃO DOS PARTICIPANTES

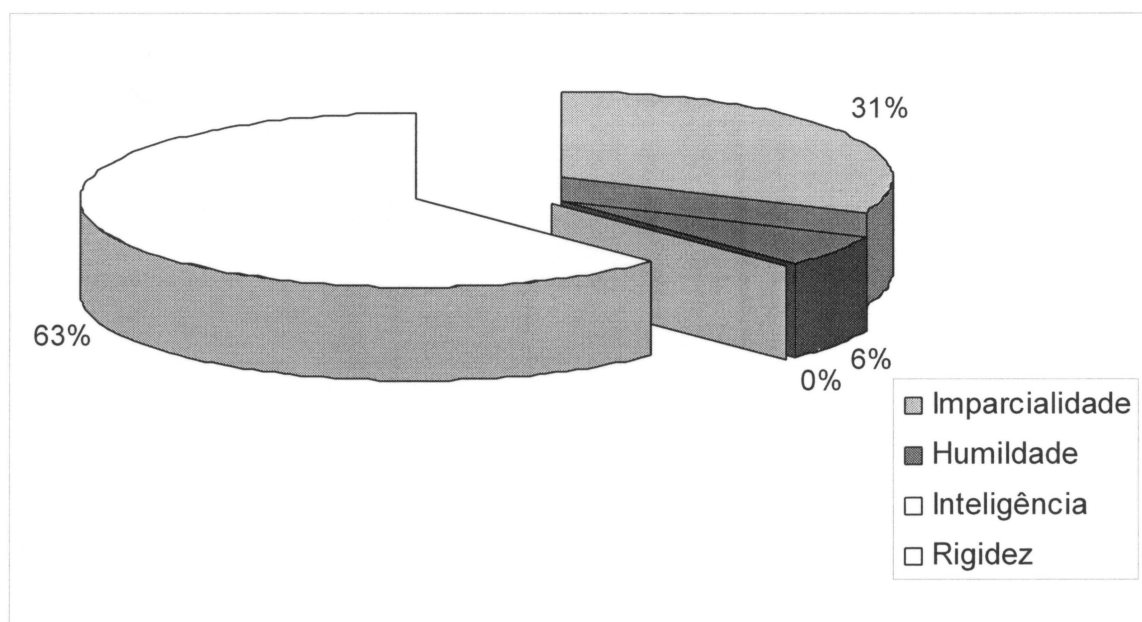


Gráfico 4 – Qualidade dos Líderes

A qualidade que não se atribui ao líder é a rigidez, e entre os participantes 63% sabem deste fato, porém os demais 37% parecem não visualizar corretamente qual qualidade não é intrínseca ao líder.

5.5 HABILIDADES DE INFLUENCIAR DOS PARTICIPANTES

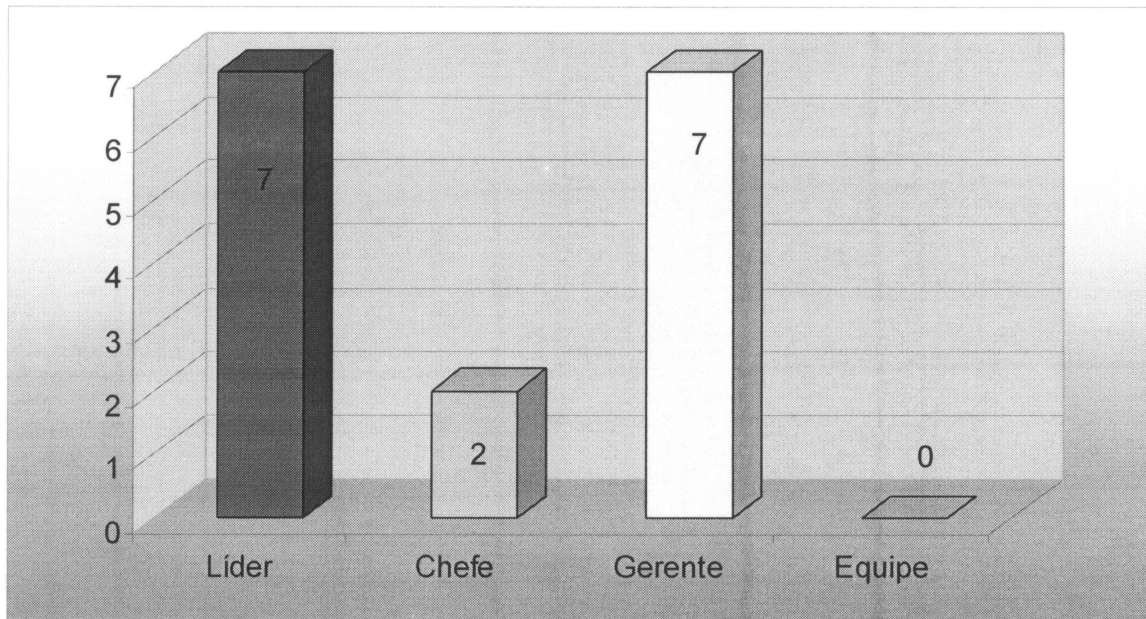


Gráfico 5 – Habilidades em Cargos de Liderança

O chefe é aquele que tem a tarefa de fazer funcionar o grupo, ou de tomar deliberações e incorporá-las assim como ordens e instruções gerais e específicas, e parece que a maioria dos participantes não estão cientes deste fato, são poucos que tem este ponto de vista.

5.6 CAPACIDADE DE TOMAR ATITUDES DOS PARTICIPANTES

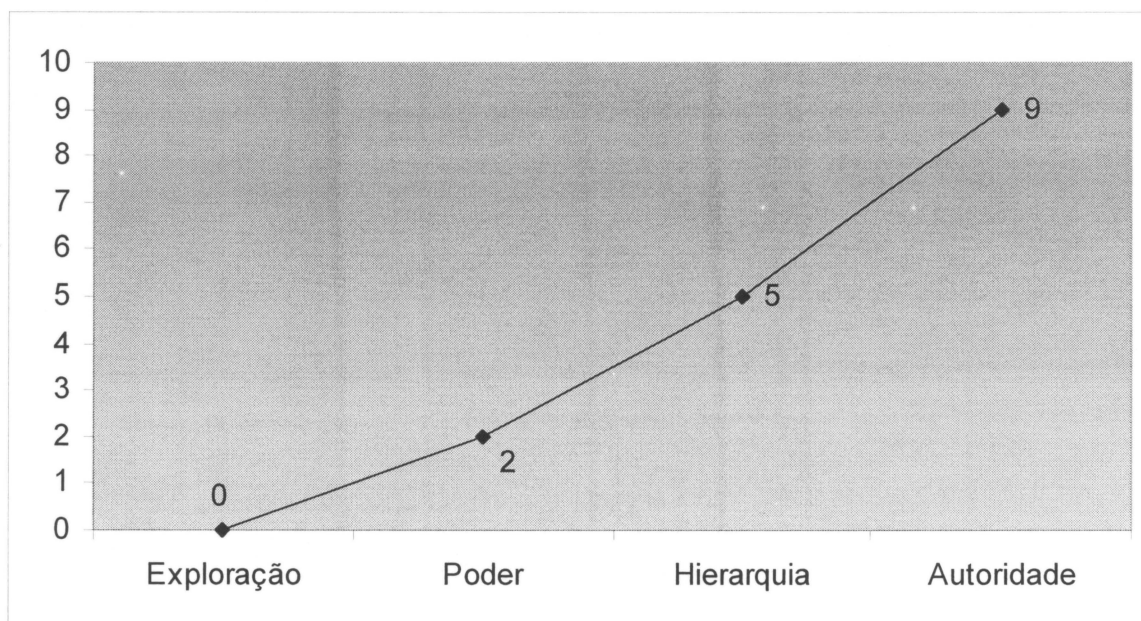


Gráfico 6 – Atitudes Pessoais

Na habilidade em tomar atitudes que leve as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal, 9 (nove) participantes responderam corretamente que é a autoridade característica fundamental, já os demais parecem não perceber esta situação exigida no perfil do líder.

5.7 VISÃO DE LÍDER NO TRABALHO DE EQUIPE

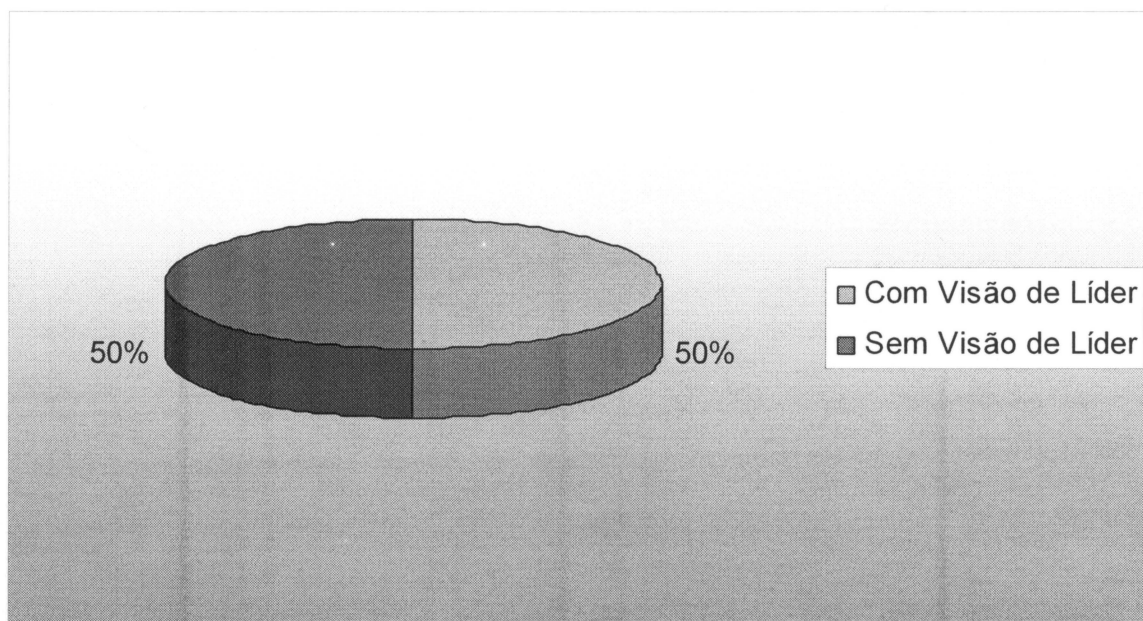


Gráfico 7 – Trabalho em equipe

Também no fazer com que coisas sejam feitas com o apoio de outras pessoas, metade dos participantes tem a percepção necessário para o trabalho em equipe.

5.6 DESEMPENHO COMO LÍDER EM MOMENTOS DE CONFLITOS

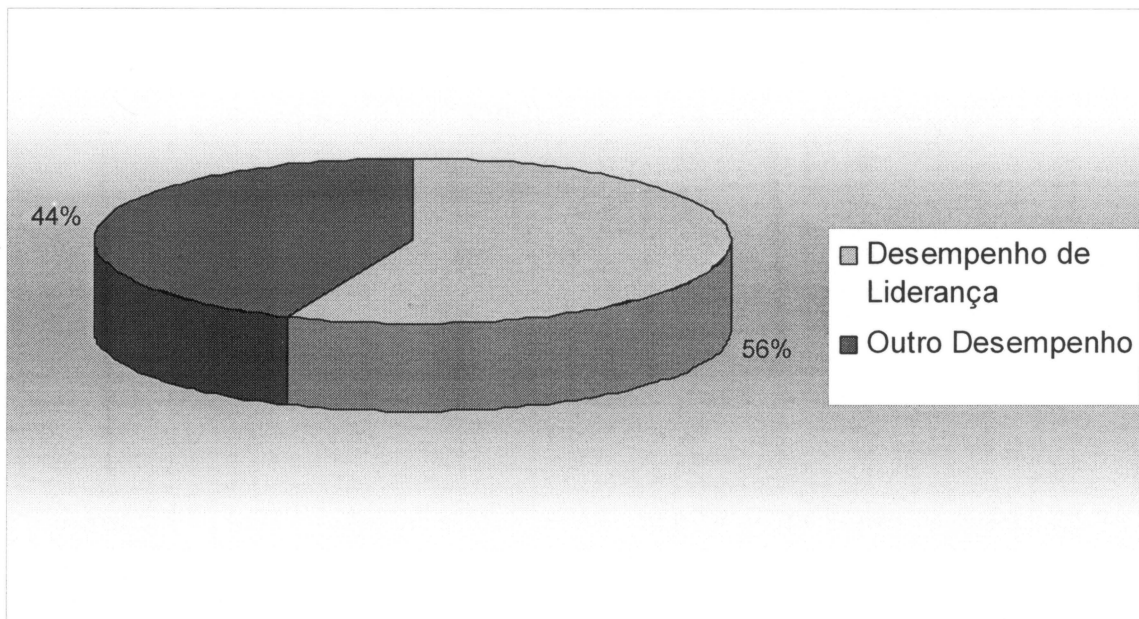


Gráfico 8 – Gerenciando Conflitos

Quando investigado o que líderes não faziam, quando tinham seu melhor desempenho, entre os fatores que permitiam que os líderes conquistassem coisas extraordinárias foi possível observar que a maioria dos participantes não seguiam exemplos só por serem superiores, já 44% não percebem desta forma e esta característica é notável na resolução de conflitos.

5.9 VALORES QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO COMO LÍDER

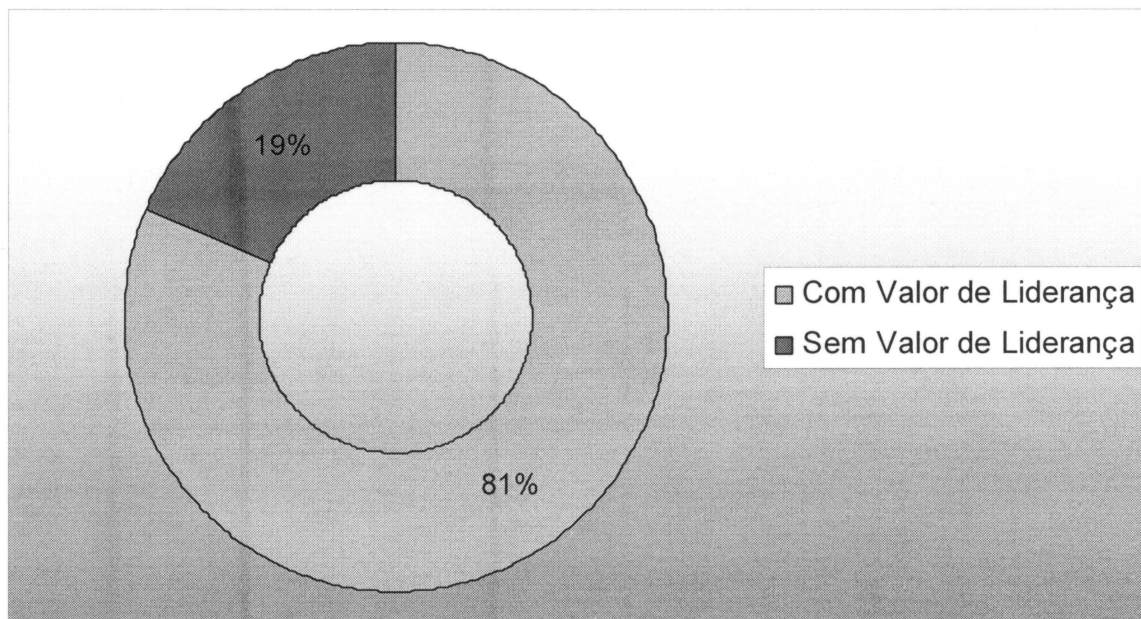


Gráfico 9 – Valores Pessoais

Alguns valores influenciam os líderes de várias formas, sendo que Os valores afetam nossa capacidade de pensar, não é um deles, logo pode-se verificar que 81% apresentam valores adequados, já 19% não apresentam.

5.10 FORMA DE GERENCIAR PESSOAS NA PESPECTIVA DO PARTICIPANTE

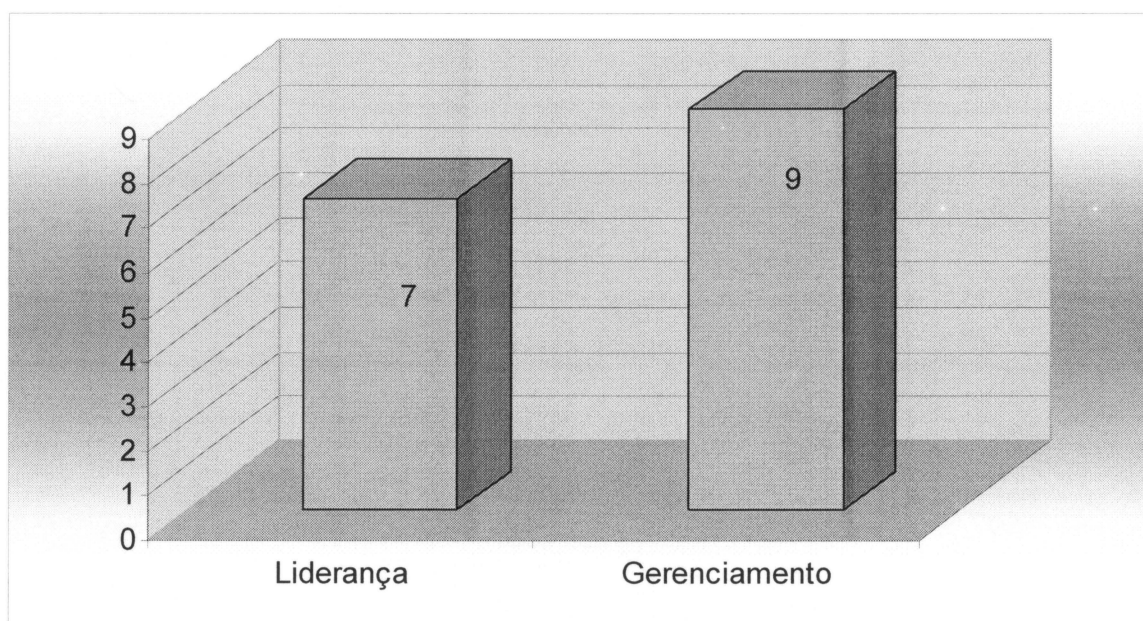


Gráfico 10 – Gerenciando Pessoas

O gerenciamento se trata de gerenciar a complexidade e a liderança se trata de gerenciar mudança e neste sentido 9 participantes parecem ter mais o perfil de gerentes e 7 de liderança.

5.11 ATITUDES GERENCIAIS DOS PROFESSORES NA TOMADA DE DECISÃO

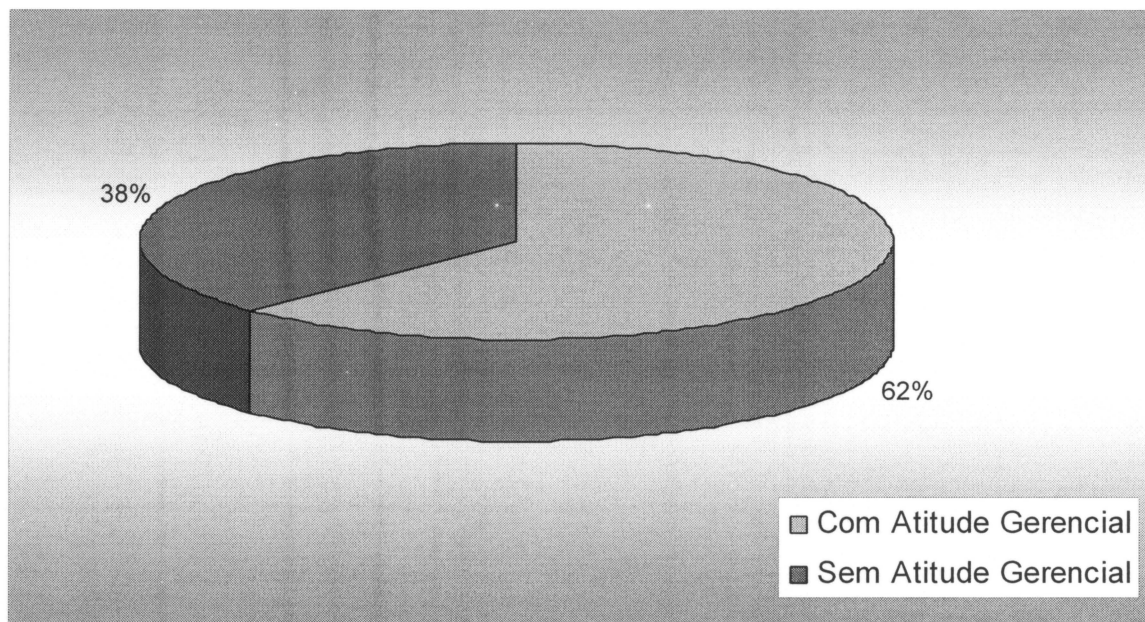


Gráfico 11 – Atitudes Gerenciais e Tomada de Decisão

Ao comparar as funções dos líderes e gerentes, Bennis usa os seguintes termos para descrever as funções de um gerente: coordenação e orientação, e neste caso 62% aparecem com atitude gerencial, já 38% não conseguem delimitar estas funções.

6 CONCLUSÃO

A prática na elaboração de atividades aquáticas requer um perfil de líder já que é o professor que percebe o desenvolvimento dos alunos conforme características próprias.

Neste contexto, a academia deve diagnosticar perfis e capacitar os professores a fim de investir nos seus talentos para que as atividades aquáticas cumpram com seu objetivo.

Antes mesmo de iniciar este estudo já havia a preocupação em capacitar e formar líderes na Academia H2O para o uso efetivo dos recursos existentes em suas dependências.

A interação no processo ensino/aprendizagem depende principalmente do professor que deve estimular com atividades a prática aquática.

Desta forma fica clara a necessidade de procedimentos motivadores que incorporem os recursos para atividades aquáticas da Academia H2O para que esta se torne um espaço significativo e dinâmico.

Já a participação depende da motivação do professor, do aluno e das metodologias adotadas para a motivação na utilização as bases de dados.

Por meio do questionário exploratório e análise dos dados foi possível nesta pesquisa verificar que a maioria dos professores apresenta perfis de líderes e gerentes em diferentes momentos que neste cenário atual da H2O as atividades aquáticas parecem ser muito bem exploradas pelos professores.

Entretanto em consideração a todas as respostas obtidas sobre o desempenho, atitude, valores, habilidades pontuou-se a preocupação de ofertar aos professores contínuos treinamentos e cursos de capacitação.

Considerou-se que as propostas deste estudo foram analisadas e que se alcançou com este trabalho o real cenário da Academia H2O.

Contudo, este estudo também levanta reflexões que exige constantes atualizações sendo que sempre haverá dúvidas e a possibilidade de se analisar outros aspectos não considerados nesta análise sobre as atividades aquáticas desenvolvidas pelos professores da Academia H2O.

Sendo assim, a elaboração desta pesquisa fomentou reflexões para a realização de outras pesquisas que possam ser desenvolvidas em função deste tema, tais como:

- Analisar periodicamente a produção de atividades aquáticas e avaliar o seu nível de inovação.
- Levantar as dificuldades na tomada de decisões.
- Propor atividades aquáticas que integre e aproxime os professores despertando nestes um perfil de equipe.
- Diagnosticar se a atual estrutura hierárquica contribui na formação de líderes.

Finalmente, as considerações aqui desenvolvidas não encerram as questões levantadas, mas acredita-se que poderão contribuir para futuras reflexões sobre as atividades aquáticas praticadas na Academia H2O.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, Célia R F.; MASSAUD, Marcelo G. **Escola de natação: montagem e administração**. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.

FEUSTEL C. R. **Gestão de Negócios em Escolas de Natação**. Dissertação de Mestrado Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2004

FIEDLER, F. E. **A Contingency Model of Leadership Effectiveness: In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, p. 150- 190, 1964.

LENK, Maria. **Braçadas & Abraços**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Gráfica Bradesco, 1986.

LIMA, E.L de. **Jogos e brincadeiras aquáticas com materiais alternativos**. Jundiaí: Fontoura, 2000.

MASSAUD, Marcelo G. **Natação 4 nados, aprendizado e aprimoramento**. Rio de Janeiro: Sprint, 2001.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1996.

MACEDO, José Carlos. **Revista Vencer!** para quem tem olhos no futuro. Edição 101. 2007. <http://www.vencer.com.br/autor.php?tipo=R&pag=5>

NAVARRO, Leila. **O que a universidade não ensina e o mercado de trabalho exige**. São Paulo: Saraiva, 2006. 95 p.

RAMON, Jander. Brasil : liderança passa a ser requisito nos currículos. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 05/04/2007.

ROBBINS, Stephen. **O Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROSA, Julyana Rosa. Ordem da rainha. **Revista Vencer!** Edição 102. 2008. <http://www.vencer.com.br/autor.php?tipo=R&pag=7>

SABA, Fábio. **Aderência à prática de exercícios físicos em academias**. São Paulo: Manole, 2001.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro : José Olímpio, 2001.

SOUZA, César. **Você é o líder de sua vida**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007. 191 p.

VERGARA S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Ed. Atlas, 3ª ed., 2003.

WEINBERG, R.S.; GOULD D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

WILKE, Kurt. **Natação para principiantes**. São Paulo: Casa do livro, 1982.

ANEXO
QUESTIONÁRIO

Eu, Prof. Lucas da Silva Ribas, aluno de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná (UFPR) convido você, professor da Academia H2O, a participar de um estudo denominado: “Motivação & Liderança: estudo focado nos professores de atividades aquáticas”, cujo objetivo é investigar como está o nível de satisfação e liderança da equipe de professores.

Este questionário irá contribuir de forma efetiva na busca da qualidade das atividades aquáticas existentes na Academia H2O.

Favor especificar seu nível de escolaridade:

Graduação Especialização Mestrado Doutorado

1) “Pessoa que vai a frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento”. Você acredita que esta afirmação é o conceito de: (selecione **uma resposta**)

- a) Líder
- b) Chefe
- c) Gerente
- d) Coordenador

2) “A habilidade de influenciar e motivar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos como sendo para o bem comum” é o conceito de: (selecione **uma resposta**)

- a) Persuasão
- b) Liderança
- c) Chefia
- d) Opinião

3) Qual destas qualidades abaixo não se encaixa no perfil de uma liderança? (selecione **uma resposta**)

- a) Imparcialidade
- b) Humildade
- c) Inteligência
- d) Rigidez

4) Aquele que tem a tarefa de fazer funcionar o grupo, ou de tomar deliberações e incorporá-las assim como ordens e instruções gerais e específicas, é o *conceito imposto ao*: (selecione **uma resposta**)

- a) Líder
- b) Chefe
- c) Gerente
- d) Equipe

- 5) “ A habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal” é o conceito de: (selecione **uma resposta**)
- Exploração
 - Poder
 - Hierarquia
 - Autoridade
- 6) Em um nível básico, alguns autores definem a liderança como (selecione **uma resposta**):
- A relação distinta e exclusiva entre a pessoa que lidera e os seguidores.
 - Fazer com que coisas sejam feitas com o apoio de outras pessoas.
 - Um processo, não um cargo, tratando-se principalmente de gerenciar relacionamentos.
- 7) Examinando o que os líderes faziam quando tinham seu melhor desempenho, identificando 5 fatores que permitiam que os líderes conquistassem coisas extraordinárias. Qual (**uma**) das opções a seguir acredita **não** é um dos fatores?
- Desafiar o processo
 - O exemplo vem de cima
 - Inspirar uma visão compartilhada
 - Encorajar o coração
- 8) Alguns valores influenciam os líderes de várias formas. Qual (**uma**) afirmação você acha que **não está correta**?
- Os valores afetam nossa percepção de situações e problemas
 - Os valores afetam quais soluções identificamos para os problemas
 - Os valores afetam nossa capacidade de pensar.
- 9) o gerenciamento se trata de gerenciar a complexidade e a liderança se trata de gerenciar (selecione **uma resposta**):
- Pessoas
 - Processos
 - Mudança
- 10) Ao comparar as funções dos líderes e gerentes, Bennis usa os seguintes termos para descrever as funções de um **gerente** (selecione apenas **duas respostas**):
- Desafia
 - Coordena
 - Inova
 - Confia
 - Pergunta o que e por que
 - Orienta