

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO

MARCELO DE CAMPOS AFONSO

A relação entre a prática da atividade física e o desempenho de líderes empresariais: o estudo de campo em duas instituições do Sistema S.

Porto Alegre

2023

MARCELO DE CAMPOS AFONSO

A relação entre a prática da atividade física e o desempenho de líderes empresariais: o estudo de campo em duas instituições do Sistema S.

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Andre Machado.

Porto Alegre

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A257r Afonso, Marcelo de Campos.

A relação entre a prática da atividade física e o desempenho de líderes empresariais: o estudo de campo em duas instituições do Sistema S. / Marcelo de Campos Afonso – 2023.

83 f.: il.: 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Universidade do Vale dos Sinos, Porto Alegre, 2023.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Andre Machado.

1. Gestão. 2. Liderança. 3. Esporte. 4. Prática Esportiva.
5. Desempenho. I. Título. II. Machado, Marcelo Andre.

CDU 658.3:796

Bibliotecário Responsável: Lucas Oliveira da Silva CRB10/2237

MARCELO DE CAMPOS AFONSO

A relação entre a prática da atividade física e o desempenho de líderes empresariais: o estudo de campo em duas instituições do Sistema S.

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado pela banca examinadora em 29 de junho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo Andre Machado (Orientador)

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Júnior

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Prof^a. Dr^a Tamára Cecília Karawejczyk

Universidade LaSalle (UNILASALLE)

Dedico este trabalho aos meus pais (in memoriam) que sempre me incentivaram a seguir os meus sonhos e nunca desistir dos meus objetivos. Sempre foram exemplos de força e determinação, sou muito agradecido por todo o amor, carinho e atenção que me deram.

Agradeço à minha esposa e filhos, que estiveram ao meu lado em todos os momentos, desde o início do meu curso até o final desta dissertação. O amor, paciência e compreensão de vocês foram fundamentais para a minha dedicação a este sonho.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos aos colegas e professores da Escola de Gestão e Negócios da Unisinos pelo aprendizado durante esses dois anos de trocas e convivência.

Aos meus gestores pelo incentivo fundamental para a realização deste Mestrado.

Aos diretores das unidades operacionais e educacionais das instituições do Sistema S que, gentilmente, concordaram em participar da pesquisa nesta dissertação, também dedico meu especial agradecimento.

RESUMO

É notório o fato de que líderes influenciam os resultados das organizações e as mudanças constantes elevam a exigência e preparação dos líderes para o alcance dos resultados. Por outro lado, é sabido que a Atividade Física Sistemática (AFS) auxilia no desenvolvimento de várias competências humanas. Contudo, pouco se sabe sobre o impacto da AFS no desempenho dos líderes. Assim, por meio de um estudo de campo quantitativo e qualitativo em duas instituições do Sistema S do RS, buscou-se identificar a relação do desempenho de 60 diretores em três dimensões aplicadas pelo *Great Place to Work* (GPTW), entre 2018 e 2021, com a prática de AFS. Não se observou diferença no estudo quantitativo do desempenho com relação a frequência semanal indicada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 2020, pois 59 diretores informaram serem praticantes de atividade física, e estes apresentaram resultados superiores a 80% nas três dimensões, o que é considerado percentual de excelência pelas duas instituições pesquisadas. Cabe destacar que apenas um líder informou não fazer atividade física, sendo que este, foi o único que apresentou resultado inferior a 80% no período da pandemia. No entanto, a pesquisa qualitativa, por meio de dois grupos focais com 6 diretores e as entrevistas semiestruturadas com o gestor de RH das duas instituições e com a Diretora do GPTW no Estado do Rio Grande do Sul, trouxeram importantes contribuições e conexões da prática de AFS com o desempenho dos líderes. Na primeira etapa da pesquisa, em termos de frequência na prática da atividade física não se comprovou um impacto significativo no desempenho do líder. Em relação aos escores do GPTW, comparando com a prática de atividade física inferior a 150 minutos semanais comparados a quem pratica mais de 150 minutos, não foi encontrada nenhuma diferença estatisticamente significativa em nenhum dos componentes estudados do GPTW (credibilidade, respeito e imparcialidade). No entanto, cabe destacar que o único gestor que não pratica atividade física teve o pior resultado no período da pandemia. Partindo dos resultados da primeira etapa, foram estruturados grupos focais com líderes para se avançar na pesquisa, principalmente, em relação às habilidades que podem ser desenvolvidas com a prática sistemática da atividade física, além de identificar o impacto na produtividade e qual a importância da prática da atividade física para o líder. Os resultados dos grupos focais revelaram que é indispensável para o desempenho do

Líder realizar uma sistemática prática de atividade física. E foi possível identificar que há uma contribuição da prática sistemática da atividade física no desempenho diário do gestor, bem como verificar uma correlação das competências adquiridas pelos esportistas também nos líderes, de forma direta e indireta.

Palavras-Chave: Liderança. Prática esportiva. Esporte e atividade física. Desempenho de líderes.

ABSTRACT

Pieces of evidence suggest leaders influence organizational outcomes consequently, constant changes elevate the demand and preparedness of leaders to achieve results. While Systematic Physical Activity (SPA) supports the development of various human skills, little to none is known about the impact of SPA on leadership performance. This study aims to fulfill this gap by presenting a quantitative and qualitative discussion about the two "Sistema S" institutions in the Rio Grande do Sul state, Brazil, where the performance of 60 directors across three dimensions assessed by the Great Place to Work (GPTW) from 2018 to 2021, and their engagement in SPA. However, the quantitative analysis did not observe a significant difference in performance regarding the weekly frequency of physical activity recommended by the World Health Organization (WHO) in 2020. Out of 59 directors who reported being physically active, 80% performed in all three dimensions, which is labeled as 'excellence level' by the two surveyed institutions. The only manager who reported not practicing physical activity was the one who achieved a result below 80% during the pandemic. It is worth mentioning that only one manager reported not practicing physical activity and was the only one who achieved a result below 80% during the pandemic. The qualitative research, conducted through two focus groups with 6 directors and semi-structured interviews by the HR manager of the two institutions, and the GPTW Director for the state of Rio Grande do Sul, brought significant contributions and connections between SPA practice and leadership performance. No significant impact on leadership performances was observed in terms of physical activity frequency in the initial phase of the research. Additionally, no statistical differences were observed in the GPTW component (credibility, respect, and impartiality), comparing those who practiced physical activity for less than 150 minutes per week to those who practiced more than 150 minutes. However, it is worth noting that the only manager who does not engage in physical activity had the worst result during the pandemic. Based on the results from the first phase, focus groups were organized with leaders to further advance the research, especially concerning the skills that can be developed through systematic physical activity, as well as to identify its impact on productivity and the importance of physical activity for leaders. Following the results from the focus groups highlighted the fundamental nature of systematic physical activity for effective leadership. It was also

possible to identify that there is a contribution from systematic physical activity in the daily performance of leaders, as well as to verify a correlation between the skills acquired by athletes and their transfer to leaders, both directly and indirectly.

Keywords: Leadership. Sports practice. Sports and physical activity. Leadership performance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenciação conceitual entre atividade física, exercício físico e esporte	24
Quadro 2 – Atributos da liderança autêntica	31
Quadro 3 - Níveis de liderança.....	33
Quadro 4 - Dimensões de avaliação segundo GPTW.....	36
Quadro 5 - Comportamentos que são obstáculos da liderança em organizações	38
Quadro 6 - Caracterização do Grupo Focal.....	46
Quadro 7 - Caracterização dos entrevistados	47
Quadro 8 – Referencias para o roteiro do Grupo Focal	50
Quadro 9 – Questões relacionadas a percepção da contribuição da prática da atividade física sistemática das competências de gestão (técnica e mais processual) e competências humanas (estrutura dos blocos de avaliação do GPTW) em relação a prática de ATF.....	58
Quadro 10 – Resumo Grupo Focal	63
Quadro 11 – Resumo das entrevistas.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Framework base teórica.....	41
Figura 2 – Framework - Síntese do método de pesquisa.....	42
Figura 3 - Framework de pesquisa.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Característica da amostra	44
Tabela 2 – Comparação dos resultados entre os escores do GPTW em relação a AFS	56

LISTA DE SIGLAS

AFS	Atividade física semanal
BDTB	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
DCNT	Doenças crônicas não transmissíveis
FGV/EAESP	Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração do Estado de São Paulo
FSCL	<i>Facilitative, Social Change Leadreship</i>
GPTW	<i>Great Place to Work</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
NRH	Núcleo de Recursos Humanos
PAAR	Programa de Atletas da Alto Rendimento
PNPS	Política Nacional de Promoção da Saúde
OMS	Organização Mundial da Saúde
OPAS	Organização Panamericana de Saúde
RAE	Revista de Administração de Empresas
RH	Recursos Humanos
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
WHO	World Health Organization

SUMÁRIO

MEMORIAL	15
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA	21
2 REVISÃO DE LITERATURA	23
2.1 A DIFERENÇA CONCEITUAL ENTRE ATIVIDADE FÍSICA, EXERCÍCIO FÍSICO E A PRÁTICA ESPORTIVA (ESPORTE)	23
2.2 A IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE FÍSICA.....	24
2.3 A PRÁTICA DA ATIVIDADE FÍSICA PARA O INDIVÍDUO E A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO	26
2.4 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER EMPRESARIAL	28
2.5 MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA LIDERANÇA	34
2.6 BARREIRAS E DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO DE LIDERANÇA.....	37
3 MÉTODO	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.2 CAMPO DE ESTUDO, AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA.....	44
3.2.1 Caracterização dos participantes dos grupos focais e dos entrevistados	45
3.3 TÉCNICA / PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	47
3.3.1 Procedimento de coleta de dados da etapa quantitativa	47
3.3.2 Procedimento de coleta de dados da etapa qualitativa – Grupo Focal	48

3.3.3 Procedimento de coleta de dados da etapa qualitativa - entrevistas	51
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE	52
4 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	55
4.1 ANÁLISE DA ETAPA QUANTITATIVA.....	55
4.2 ANÁLISE DA ETAPA QUALITATIVA (GRUPOS FOCAIS E ENTREVISTAS)....	60
4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	64
5 PROPOSIÇÃO DE RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO.....	67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
6.1 IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	71
6.2 INDICAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	71
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO SOBRE A PRÁTICA SISTEMÁTICA DE ATIVIDADE FÍSICA	77
APÊNDICE 2 – CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL	83

MEMORIAL

Sou Marcelo de Campos Afonso, natural de Bagé no Rio Grande do Sul, executivo com a responsabilidade de liderar a área de esporte e lazer de uma grande instituição.

A atividade física faz parte da minha vida desde muito cedo por influência de familiares, colegas e professores. Pratiquei esportes e cresci convivendo com amigos e colegas das mais diversas classes sociais, raça e gênero, ao longo da infância e adolescência. E continuo a praticar atividades físicas como futebol, corrida e musculação por entender da importância para uma vida mais saudável e produtiva.

Comecei a participar de competições esportivas municipais e estaduais aos 10 anos de idade. Nesta época, viajavamos por diversas cidades do estado e ficávamos hospedados em alojamentos de ginásios e escolas. Portanto, desde cedo aprendi a ter senso de responsabilidade, independência e disciplina ao cumprir regras e normas.

Na transição da adolescência para a fase adulta, realizei o sonho de muitos jovens de ser jogador de futebol profissional, participando por seis anos do campeonato gaúcho de primeira e segunda divisão atuando pelo Grêmio Esportivo Bagé. O esporte abriu várias oportunidades na minha vida, inclusive para o estudo, quando ingressei na Universidade da Região da Campanha e cursei Educação Física por conta de um convênio que o clube tinha com a universidade.

O futebol nunca saiu da minha vida, quando joguei profissionalmente ocupava a posição de goleiro. Foi um período muito importante na minha carreira e carrego comigo até os dias de hoje ao jogar de forma recreativa. O esporte profissional por meio dos treinamentos, das viagens, concentrações e jogos ajudou a desenvolver um senso muito grande de trabalho em equipe e, entender que todos nós precisamos uns dos outros para superar obstáculos, criar estratégias e vencer coletivamente. Atitudes como coleguismo e respeito à diversidade são importantes em todas as áreas da vida. Na posição de goleiro se aprende a ter disciplina, dedicação, manter a calma, tranquilidade, tomada de decisão rápida, autocontrole, visão do jogo e liderança. Ao ocupar esta posição, é necessário trabalhar todos estes aspectos para passar tranquilidade e segurança para o seu time e torcida nos momentos mais difíceis de um jogo.

O curso de Educação Física trouxe a possibilidade de um estágio em uma grande Instituição da minha cidade natal. Iniciei, neste momento, a minha trajetória nesta instituição que trabalho até hoje, a qual incentiva o estudo e atualizações constantes e que, em 2022, oportunizou a realização de um sonho, o mestrado profissional nesta renomada universidade.

1 INTRODUÇÃO

O mundo empresarial vem passando por transformações aceleradas e torna-se cada vez mais dinâmico em virtude dos avanços tecnológicos e da necessidade de mudanças nos padrões de gestão e liderança, impactando diretamente no desempenho das pessoas e das organizações.

Neste sentido, a liderança tem um papel fundamental para qualquer ambiente de trabalho, sendo reconhecida como fator determinante para a saúde e sustentabilidade dos negócios (PETERSON, 2017). No ambiente organizacional, a liderança é objeto de estudo há muitos anos, relacionada a múltiplas definições e enfoques sempre em constante mudança a depender da época em que se situam (CALVOSA; FERREIRA, 2021). Peachey *et al.* (2015) concluíram que a diversidade de situações em que os líderes estavam inseridos tornava menos provável que um único traço pudesse servir como um preditor universal de liderança eficaz.

Billsberry, Mueller e Skinner (2018), sob a ótica dos estudos da liderança no esporte, trazem uma abordagem de construção social da liderança sob uma perspectiva centrada no observador, ou seja, a maneira como a pessoa (liderado) constrói sua própria compreensão da liderança e como isso influencia sua avaliação e respostas às pessoas que consideram líderes. Argumentam que não há uma definição consensual de liderança ou uma teoria dominante de liderança. Em vez disso, a liderança deve ser tratada como um fenômeno psicológico, com cada pessoa mantendo sua própria definição, teoria e respostas (BILLSBERRY; MUELLER; SKINNER, 2018).

Aliado ao fenômeno psicológico, a transformação digital incorpora o uso da tecnologia às soluções de problemas tradicionais e este fenômeno exige um novo perfil de liderança apto a lidar com um ambiente mais complexo e diverso. Principalmente neste período de transição entre a sociedade industrial e a sociedade da informação e do conhecimento. Diante deste novo cenário, surge o conceito de Liderança 4.0 como sendo um novo paradigma de liderança com características de adaptabilidade em negócios que integram o mundo físico, digital e biológico (ISRAEL, 2021).

Neste sentido, cresce a preocupação das empresas com a saúde física e mental dos colaboradores ao tornar a posição de emprego cada vez mais atrativa. Isso tem desafiado as áreas de Recursos Humanos (RH) quanto à oferta de benefícios diferenciados e exclusivos. Uma matéria publicada na Revista Exame evidencia esta preocupação com o cuidado da saúde dos funcionários. A reportagem cita a Buser, uma *startup* de mobilidade focada no setor de viagens de ônibus, oferece aos seus funcionários um acréscimo de 5% a 10% no salário base para aqueles que se comprometem a uma vida mais saudável, chamado de "Bônus Esportivo", além de ofertar acesso à plataforma de terapia on-line Zenklub com sessões de terapeutas, psicólogos, psicanalistas e *coachs* (GAVIOLI, 2022).

Conhecer quais competências fazem a diferença para o desempenho de um indivíduo em seu trabalho permite que a organização alcance melhores resultados. Motta, Castropil e Santos (2017) afirmam que o esporte é uma importante ferramenta para o desenvolvimento da liderança. Os autores atribuem ao esportismo, um conjunto de competências adquiridas no esporte e que auxiliam o atingimento da alta performance profissional (MOTTA; CASTROPIL; SANTOS, 2017).

Hunter *et al.* (2021) analisaram a relação entre a atividade física, capacidade física para o trabalho, absenteísmo e presenteísmo durante a fase inicial da pandemia do COVID-19 na Austrália e Nova Zelândia. O referido estudo evidencia a influência positiva da prática da atividade física para os trabalhadores no período pandêmico. O estudo conclui que o comportamento sedentário foi associado à menor capacidade de trabalho mental relatada e desempenho no trabalho. As descobertas apresentadas apoiam a ideia de que os funcionários devem ter oportunidades e incentivo a participar de exercícios regulares, visando maior produtividade e maior capacidade de trabalho e resultados de saúde (HUNTER *et al.*, 2021).

Varoli e Santos ([2021]), CEO (Chief Executive Officer) e Sócio Fundador da G5 Partner, no artigo sobre liderança, confirma a importância das lições do esporte para a vida e para os negócios. Contextualiza que, assim como no esporte, a gestão bem-sucedida de um negócio exige disciplina, dedicação e, constantemente, desafia os indivíduos nele envolvidos a performar no limite de suas capacidades individuais.

A atividade física sempre tem sua relevância para a própria evolução humana. É comum utilizar os termos atividade física, exercício físico e prática esportiva (esporte) como sinônimos (BARBANTI, 2002). No entanto, estes termos possuem

diferenças entre si e identificá-las contribui para o estudo em questão. O termo atividade física será utilizado como abordagem central, não limitando a pesquisa sobre a influência tanto do exercício físico e da prática esportiva no desenvolvimento das competências de liderança e gestão.

Identificar a relação entre a prática da atividade física e o desempenho de líderes empresariais é o tema central do presente trabalho. A ênfase das pesquisas bibliográficas concentra estudos que contemplem os atributos e características de desempenho dos líderes, bem como a existência de estudos científicos de correlação entre a prática de atividades físicas e o desenvolvimento da liderança.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O tema desta dissertação é identificar a relação da prática da atividade física sobre o desempenho de diretores de duas instituições de grande porte do Sistema S no Estado do Rio Grande do Sul.

A escolha das instituições deve-se ao fato de que ambas foram criadas em 1946 voltada prioritariamente para educação técnica e para o bem-estar social dos seus empregados e familiares, com atendimentos extensivos à comunidade em geral. São mantidas pelos empresários do comércio de bens, serviços e turismo com a missão de levar mais bem-estar social da população. As duas instituições também já são certificadas pelo GPTW há alguns anos.

Outro fato importante é que o pesquisador é colaborador de uma das instituições e por este motivo tem acesso às informações dos líderes, sendo o mesmo autorizado a aprofundar os estudos a partir dos resultados do GPTW entre 2018 a 2021, respeitando todos os critérios de confidencialidade e da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Para o presente estudo é necessário compreender as diferenças conceituais entre atividade física, exercício físico e esporte, onde a atividade física engloba todos os demais. Portanto, será utilizado o termo atividade física em linhas gerais no decorrer do presente trabalho, trazendo as especificidades dos conceitos a partir de exemplos utilizados na pesquisa quantitativa proposta na metodologia.

A problemática envolve identificar o nível de contribuição da atividade física no desempenho da liderança. Este tema ganha ainda mais relevância ao observarmos a valorização das competições esportivas por parte das Forças Armadas sendo um exemplo do quanto contribui para a manutenção da disciplina militar. O Programa de Atletas da Alto Rendimento (PAAR), instituído em 2008, juntamente com os Centros de Capacitação Física pelas Forças Armadas visa estimular a competição saudável e despertar os atributos como liderança, criatividade, perseverança, coragem e outras características inerentes à profissão militar, tornando-se uma referência do quanto a atividade esportiva contribui no desenvolvimento das competências da liderança.

A presente dissertação pretende responder se a prática sistemática da atividade física contribui para um melhor desempenho profissional das lideranças de uma organização. A escolha das instituições deve-se ao fato do pesquisador ser colaborador de uma das instituições e por ter acesso às informações, sendo o mesmo autorizado a aprofundar os estudos a partir dos resultados do GPTW entre 2018 a 2021.

Para isso, buscou-se responder a seguinte questão: Como a prática da Atividade Física Sistemática (AFS) está relacionada com o desempenho de lideranças de instituições do Sistema S?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre a frequência da prática sistemática de atividades físicas e o desempenho dos líderes baseados nos resultados do GPTW em duas instituições de grande porte do Sistema S no Estado do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral, a pesquisa se propõe a responder às seguintes questões:

- a) mapear os critérios de avaliação de desempenho de líderes;
- b) comparar os escores de desempenho de líderes com a prática de AFS;
- c) sugerir práticas de gestão para a inclusão de atividades físicas sistemáticas na formação de futuros líderes em duas instituições de grande porte no Sistema S no Estado do Rio Grande do Sul.

1.3 JUSTIFICATIVA

A elaboração desta pesquisa deve-se ao interesse profissional em conhecer o potencial de contribuição da atividade física sistemática para o desenvolvimento da liderança, bem como identificar as contribuições práticas e teóricas com relação as habilidades e competências da liderança para uma saúde mental equilibrada. Além de ter encontrado poucos artigos e estudos acadêmicos, em diferentes plataformas de busca, sobre o nível de contribuição das atividades físicas sistemáticas para a formação de líderes empresariais.

Constata-se uma grande quantidade de artigos e dissertações discorrendo sobre a liderança e características comuns aos líderes por ser conceito estudado há muitos anos. No entanto, as produções científicas sobre a influência das atividades físicas na formação de lideranças empresariais ainda são escassas, bem como as publicações e os estudos científicos comprovando a importância dos cuidados da saúde e os impactos positivos na qualidade de vida.

Destaque para o estudo publicado por Hunter *et al.* (2021) intitulado “Relationships between physical activity, work ability, absenteeism and presenteeism in Australian and New Zealand adults during covid”, com o objetivo de determinar as associações entre comportamento de saúde e capacidade e desempenho para o

trabalho durante as restrições do Covid-19, por meio de pesquisa transversal com uma amostra de 433 funcionários adultos. O estudo conclui que funcionários adultos australianos e neozelandeses que relataram atender à diretriz de exercícios aeróbicos e de força durante o período de permanência em casa e outras restrições sociais relataram maior capacidade física e mental para o trabalho (ou seja, competência ocupacional, saúde e virtudes ocupacionais) e maior desempenho no trabalho em comparação com aqueles que não cumpriam a diretriz durante a fase inicial do Pandemia do COVID-19.

A conclusão deste estudo indica que funcionários que praticaram alguma atividade física apresentaram maior capacidade para o trabalho e menor absenteísmo e presenteísmo em relação aos funcionários fisicamente inativos durante a pandemia de COVID-19. Os resultados obtidos na investigação apoiam a ideia de que os funcionários devem ter oportunidades e incentivo a participar de exercícios regulares, pois isso tem o potencial de beneficiar tanto os empregadores, com maior ganho de produtividade, quanto os funcionários com maior capacidade de trabalho e resultados de saúde (HUNTER *et al.*, 2021).

Ferreira *et al.* (2017) revelam a importância do exercício para a saúde do cérebro e os estudos demonstraram que altos níveis de atividade física estão associados a níveis mais elevados de qualidade de vida entre indivíduos saudáveis e acometidos por diferentes transtornos mentais.

Diante deste cenário de oportunidades e desafios com relação às condições de saúde e desempenho profissional dos líderes, percebendo uma lacuna teórica que evidencie o grau de influência da prática da atividade física no desempenho da liderança e gestão, entende-se que o tema é de extrema importância. Justifica-se a necessidade em identificar em que medida as atividades físicas contribuem para o processo de desenvolvimento da liderança dos diretores de duas instituições de grande porte do Sistema S no Estado do Rio Grande do Sul.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, será apresentada a revisão teórica dos conceitos fundamentais, contemplando os principais estudos e suporte que permitam analisar a relação entre os benefícios da prática sistemática da atividade física para o desempenho da liderança e gestão no ambiente organizacional. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática nas bases EBSCOHost, Capes, BDTB (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), Google Acadêmico e Scielo, visando encontrar estudos no contexto apresentado.

A linha de raciocínio utilizada para conduzir a pesquisa de fundamentação teórica contemplou a diferenciação conceitual entre atividade física, prática esportiva (esporte) e exercício físico. Além da análise da importância da atividade física e o nível de contribuição da mesma e das suas subcategorias, a exemplo da prática esportiva no desenvolvimento da liderança. E, por fim, apresenta as principais características do líder empresarial, bem como identifica as principais barreiras, dificuldades encontradas no processo de liderança e a necessidade de métricas de mensuração do desempenho de gestores das organizações.

2.1 A DIFERENÇA CONCEITUAL ENTRE ATIVIDADE FÍSICA, EXERCÍCIO FÍSICO E A PRÁTICA ESPORTIVA (ESPORTE)

Os estudos da disciplina de Educação Física contribuem para a compreensão dos primórdios da cultura corporal, em que suas raízes estão na relação homem-natureza, na ação humana de transformar a natureza para retirar dela sua subsistência, da forma como a sociedade se organiza e seus diferentes modos de produção. A relação homem-natureza possibilitou a constituição da materialidade corpórea humana (PARANÁ, 2006). A atividade física sempre tem sua relevância para a própria evolução humana.

É comum utilizar os termos do esporte ou prática esportiva, atividade física e exercício físico como sinônimos. No entanto, elas possuem diferenças entre si e

conceituá-las contribui para o estudo em questão. O Quadro 1 a seguir esclarece tais diferenças.

Quadro 1 – Diferenciação conceitual entre atividade física, exercício físico e esporte

Termo	Característica e objetivo	Fonte
Atividade Física	É qualquer movimento corporal produzido pelos músculos esqueléticos que requer gasto de energia – incluindo atividades físicas praticadas durante o trabalho, jogos, execução de tarefas domésticas, viagens e em atividades de lazer.	OMS (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE) (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2022)
Exercício Físico	A principal diferença consiste no planejamento e execução de uma atividade estruturada e repetitiva com o objetivo de melhorar ou manter um ou mais componentes do condicionamento físico.	Barbanti (2002)
Esporte ou prática esportiva	O que distingue o esporte dos demais conceitos é ter regras e um movimento habilidoso realizado de modo eficiente e efetivo. Segundo Barbanti (2002), o esporte é “uma forma de atividade física no qual uma pessoa realiza movimentos habilidosos (precisão, direção, força, ritmo, controle, etc) para atingir um objetivo de forma especificada por regras”.	Barbanti (2002)

Fonte: elaborado pelo autor, 2022 adaptado de Barbanti, 2002.

Em 2020, a OMS lançou novas diretrizes sobre atividade física e comportamento sedentário, as quais estão disponíveis no site da Organização Panamericana de Saúde (OPAS, 2020). Este documento também defende a prática frequente de exercícios para todas as pessoas, independente da idade. No caso dos adultos, recomenda-se entre 150 e 300 minutos por semana. A recomendação é um reflexo dos desfechos do sedentarismo: até cinco milhões de mortes poderiam ser evitadas, todos os anos, se a população mundial fosse mais ativa (OPAS, 2020).

2.2 A IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE FÍSICA

De uma forma geral, a prática de uma atividade física é condição indispensável para uma vida mais saudável. Nahas e Garcia (2010) alertam sobre o aumento do aumento significativo das chamadas doenças da civilização (doenças crônicas não transmissíveis – DCNT) como consequência das transições demográficas, epidemiológicas, nutricionais e tecnológicas vivenciadas nas últimas décadas. O estilo

de vida das pessoas foi modelado, principalmente pelo crescimento populacional, com maior concentração nas áreas urbanas e o aumento da expectativa de vida. As transformações na vida pessoal, nas cidades e no mundo afetaram de forma positiva e negativa o bem-estar e qualidade de vida de todos.

Evidências mostram que a saúde está muito mais relacionada ao modo de viver das pessoas do que propriamente pela determinação genética e biológica. O sedentarismo e a alimentação não saudável, o consumo de álcool, tabaco e outras drogas, a agitação da vida cotidiana, a competitividade, o isolamento do homem nas cidades são condicionantes diretamente relacionadas à produção das ditas doenças modernas. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), em média, 39,1% da população brasileira acima de 18 anos possuíam diagnóstico de doença crônica ou de longa duração, ou seja, considerando a amostra pesquisada, de cada dez brasileiros, quatro estão com sua condição de saúde deficitária.

Rodrigues (2021) publicou importantes reflexões e apresentou caminhos adequados para uma atividade humana e da importância do cuidado do corpo, ou melhor, do físico, garantindo a necessária educação do ser humano para a qualidade da sua própria vida. Principalmente diante de uma tendência epidêmica da obesidade e do sedentarismo.

Com isso, cresce a valorização da promoção da saúde, novas políticas públicas no que tange os aspectos de sustentabilidade, lazer e, principalmente, na saúde mental. No Brasil, a Política Nacional de Promoção da Saúde (PNPS), instituída pela Portaria MS/GM nº 687, de 30 de março de 2006, tem por objetivo geral:

Promover a equidade e a melhoria das condições e dos modos de viver, ampliando a potencialidade da saúde individual e coletiva e reduzindo vulnerabilidades e riscos à saúde decorrentes dos determinantes sociais, econômicos, políticos, culturais e ambientais. (BRASIL, 2018).

Ferreira *et al.* (2017), sob o título “Nascidos para correr: a importância do exercício para a saúde do cérebro”, conclui que o exercício aeróbico pode ser usado como intervenção adjunta no tratamento de transtornos mentais. Outros estudos demonstraram que altos níveis de atividade física estão associados a níveis mais

elevados de qualidade de vida entre indivíduos saudáveis e acometidos por diferentes transtornos mentais.

Pesquisas demonstram que o exercício físico acarreta o aumento da circulação sanguínea cerebral, o que favorece a síntese de neurotrofinas que são substâncias responsáveis pela criação de novos neurônios (neurogênese), em diversas áreas cerebrais, melhora a cognição através da melhora geral em condições de saúde e da redução dos sintomas das doenças crônicas que têm impacto em funções neurocognitivas, de modo que o “efeito do exercício no cérebro é único” (FERREIRA *et al.*, 2017 p. 497).

Ser fisicamente ativo é fundamental para a saúde e o bem-estar sendo benéfica e pode ser realizada como parte do trabalho, esporte e lazer. Segundo a OMS (*apud* OPAS, 2020), “um em cada quatro adultos e quatro em cada cinco adolescentes não praticam atividade física suficiente”. Globalmente, estima-se que isso custe US\$ 54 bilhões em assistência médica direta e outros US\$ 14 bilhões em perda de produtividade (OMS *apud* OPAS, 2020). Portanto, cuidar da saúde é de extrema relevância em qualquer país. Neste sentido, é razoável que as organizações implementem programas de promoção de saúde, além das políticas governamentais.

2.3 A PRÁTICA DA ATIVIDADE FÍSICA PARA O INDIVÍDUO E A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO

O fenômeno produtividade é uma das principais preocupações da maioria dos CEOs das organizações. Westerbeek e Smith (2005) alertam que tomar decisões com base em modelos lineares, uma herança da era industrial, pode ser perigoso. “O esporte ilustra a importância de entender que causa e efeito são complexos, e o campo de jogo, seja esportivo ou empresarial, é imprevisível”. (WESTERBEEK; SMITH, 2005, p. 15). Compreender a influência da prática de atividade física regular e o nível de contribuição para a qualificação dos profissionais do mercado pode influenciar o desenvolvimento de programas de liderança e não somente para motivação, convívio e integração.

Um importante estudo realizado na Austrália e Nova Zelândia, publicado no *Jornal Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública*, incentiva a prática da

atividade física regular a partir da constatação no desempenho de funcionários durante o período de pandemia do Covid-19. O estudo conclui que:

Para garantir níveis aceitáveis de presenteísmo e promover uma boa capacidade de trabalho, os empregadores devem promover e educar os funcionários sobre estratégias seguras de exercícios no local de trabalho e ao trabalhar em casa para ajudar no gerenciamento do trabalho e de estressores gerais durante um ambiente global em mudança e incerto. (HUNTER *et al.*, 2021 p. 10).

Motta, Castropil e Santos (2017) apresentam o conceito de esportismo que tem por objetivo contribuir com o estudo e formação de melhores empresários e executivos através da prática esportiva no Brasil. Os estudos qualitativos no esportismo mostraram que existem competências adquiridas a partir da prática de esportes que podem ser úteis para o desempenho profissional de executivos e empresários. Motta, Castropil e Santos (2017, p. 6-10) identificaram cinco principais competências desenvolvidas pelos esportistas e que se aplicam aos líderes, as quais são interdependentes e relacionadas entre si. Estas competências são:

- a atitude (estabelece uma abordagem não conformista para a resolução de problemas);
- visão (constrói uma visão inspiradora do que pode atingir a partir dos seus esforços);
- estratégia (elabora um plano de ação que permita atingir a visão);
- execução (executa o plano de ação proposto com rigor e método);
- time (cerca-se de pessoas qualificadas que o auxiliam na execução do plano de ação).

A conclusão destes autores sobre a utilização destas cinco competências, encontradas na pesquisa, é de que contribuíram para o sucesso esportivo dos entrevistados e eles reconhecem que a transposição delas para suas carreiras contribuiu, junto com a formação acadêmica e a experiência profissional, para o

sucesso na superação dos desafios que enfrentaram (MOTTA; CASTROPIL; SANTOS, 2017).

Ferreira *et al.* (2017) aborda a importância do exercício para a saúde do cérebro, elucidando a íntima ligação entre exercício e evolução humana. A inatividade torna as pessoas doentes. O esporte é uma das modalidades de performance humana mais estudada por pesquisadores ao longo da história (CORRÊA; MARQUES; DIAS, 2019).

Importante salientar outro tema relevante além do esportismo que é a Psicologia Esportiva, uma área emergente cujo estudo tem como foco as pessoas e seus comportamentos em atividades físicas e esportivas. Trata-se de um conhecimento científico importante, podendo contribuir para o alcance desses objetivos e beneficiar o praticante, caso a atividade seja conduzida de modo apropriado. Corrêa, Marques e Dias (2019) elucidam um panorama geral de como os aspectos teóricos e metodológicos da Psicologia Esportiva estão se expandindo para outros contextos nos quais altos níveis de performance são exigidos. O estudo explora contextos não esportivos e suas implicações teórico-práticas trazem importantes conceitos que contribuem para o entendimento do impacto que o esporte proporciona na vida das pessoas.

Desta forma, associar os benefícios da prática sistemática de atividades físicas com o desenvolvimento das competências de liderança podem elucidar medidas de cuidados com a saúde e produtividade, preparando-os para os desafios do mundo moderno.

2.4 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER EMPRESARIAL

O tema liderança tem sido investigado, pesquisado e evoluiu ao longo dos tempos, apresentando novas perspectivas constantemente. Em uma revisão da literatura, existem numerosas definições de liderança (WATT, 2009).

Sendo assim, torna-se complexo estabelecer um perfil único de liderança que possa ser utilizado em todos os contextos. Westerbeek e Smith (2005, p. 16), afirmam

que “a verdade sobre liderança é complexa, incerta e poderosamente afetada por variáveis contextuais imprevisíveis”.

Nos primeiros estudos sobre liderança, apresenta-se uma visão voltada para características pessoais inatas, intelectuais e físicas e, com o passar do tempo, foram absorvidas novas características e outros paradigmas que trazem o contexto como elemento influenciador do perfil do líder (ISRAEL, 2021).

Wright e Côté (2003) afirmam que o desempenho é um fenômeno sempre presente no domínio do esporte e um atleta emerge como líder, sendo capaz de motivar e organizar os colegas de times. Os autores Mosher e Roberts (1981 *apud* WRIGHT; CÔTÉ, 2003, p. 268) abordam as habilidades de liderança desenvolvidas pelos atletas tais como comunicação, planejamento, disciplina e interação entre funcionários e públicos, sendo exemplo para outros setores.

uma atividade estruturada como o esporte pode ter um efeito poderoso no desenvolvimento de habilidades de autorregulação, como planejar com os outros, monitorar o progresso e adaptar o comportamento ao longo do tempo para atingir um objetivo. (WRIGHT; CÔTÉ, 2003 p. 270).

Westerbeek e Smith (2005) afirmam que uma das principais características do esporte que podem ser adotadas na liderança empresarial é a dimensão emocional. Os autores declaram que a imprevisibilidade no esporte é um dos atributos que os líderes lidam diariamente e sendo vital adotar sistemas de gerenciamento e medição de desempenho para sustentar um negócio esportivo, servindo como uma referência para o mundo empresarial (WESTERBEEK; SMITH, 2005).

Extejt e Smith (2009) pesquisaram a relação entre a participação em equipes esportivas organizadas e a capacidade de liderança em um grupo de estudantes matriculados em um programa de MBA. Analisaram um conjunto multidimensional de habilidades, distribuídas em nove dimensões: planejamento, análise, julgamento, delegação, maximizar o desempenho, liderança individual, trabalho em equipe, comunicação e comunicação escrita (EXTEJT; SMITH, 2009). A conclusão deste estudo é que existem poucas diferenças entre os participantes e não-participantes do esporte com relação às habilidades de liderança. Contudo, em duas habilidades: trabalho em equipe e comunicação escrita foram maiores nos participantes

esportistas. Os mesmos autores destacam que “a natureza do esporte não está geralmente associada ao desenvolvimento de habilidades” (EXTEJT; SMITH, 2009, p. 231).

Westerbeek e Smith (2005) abordam o case da Ferrari (empresa automobilística) como ícone de liderança na Fórmula 1. “Para o líder empresarial, a Ferrari ensina a noção contraintuitiva de que controle não é necessariamente a mesma coisa que estabilidade.” (WESTERBEEK; SMITH, 2005, p. 17). Adotar uma mentalidade de que tudo é temporário, que aceita a mudança e prospera entre a ordem e o caos sustenta o desempenho da organização.

Sobral e Furtado (2019), trazem uma abordagem sobre os desafios da liderança que denominam “pós-heroica” como um contraponto às características do líder heroico da era industrial. Fundamentalmente, os autores caracterizam o líder como um herói: “um sujeito ativo”, cujas responsabilidades estão na visão de futuro, define e comunica a estratégia, inspira e motiva os liderados, atribui papéis, avalia e recompensa o desempenho. No entanto, segundo estes autores, essa visão heroica não atende à complexidade da vida social organizacional atual cada vez mais intensiva em conhecimento e dependente da colaboração entre as pessoas, ou seja, a necessidade de líderes mais humanistas que promovam um ambiente onde o potencial das pessoas é desenvolvido.

Os estudos sobre liderança têm desafiado o paradigma tradicional de liderança heroica e buscado uma nova concepção que se afaste do foco único em um indivíduo com atributos e características excepcionais (SOBRAL; FURTADO, 2019). Neste sentido, emerge uma visão da liderança autêntica, onde Peterson (2017) apresenta o resultado do estudo quantitativo de correlação entre as variáveis de atividade física, atenção plena ou competência emocional estão relacionadas às características de liderança autêntica. Este termo ganhou relevância a partir das questões éticas levantadas pelo fracasso da Enron Corp. e WorldCom Inc. Estudos propostos por Avolio (2005 *apud* PETERSON, 2017) contribuem para uma melhor compreensão do futuro, novas oportunidades de pesquisa de liderança e enfatizam os potenciais relacionamentos comportamentais humanos. Identificar os componentes que tornam os seres humanos extraordinários e usar esses atributos para se tornarem melhores líderes caracteriza a liderança autêntica.

Acadêmicos que realizam trabalhos sobre liderança autêntica acreditam que o recente aumento nos escândalos corporativos e má conduta gerencial indicam que uma nova perspectiva sobre liderança é necessária. As dimensões na liderança autêntica identificadas por Peterson (2017) estão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Atributos da liderança autêntica

Dimensão	Avaliação
Autoconsciência	Até que ponto o líder está ciente de seus pontos fortes, limitações, como os outros o veem e como o líder impacta os outros?
Transparência	Até que ponto o líder reforça um nível de abertura com os outros que lhes dá a oportunidade de serem francos com suas ideias e opiniões?
Ético/ Moral	Até que ponto o líder estabelece um alto padrão de conduta moral e ética?
Processamento equilibrado	Até que ponto o líder solicita opiniões e pontos de vista suficientes antes de tomar decisões importantes?

Fonte: elaborado pelo autor, 2022 adaptado de Peterson, 2017.

No entanto, Einola e Alvessom (2021) argumentam que é preciso cautela em utilizar tais atributos, pois novos estudos apontam os perigos da teoria da liderança autêntica, uma vez que comportamento antiético, corrupção, má gestão, narcisismo e instrumentalismo são problemas cuja erradicação exigiria muito mais do que o que pode ser entregue pela liderança autêntica.

O enfoque dado às características que moldam uma liderança eficaz mudou diversas vezes ao longo do século, o que confirma o quão complexo, atual e relevante é a continuação do seu estudo (ISRAEL, 2021). Os diversos autores e pesquisadores buscam padrões, parâmetros ou características comuns da liderança para atribuir determinado nível ou grau de excelência servindo como uma referência.

Um outro estudo afirma que “a eficácia da liderança entrou numa era que requer uma mudança fundamental de como é compreendida e praticada” (WATT, 2009, p. 51). Este autor propõe uma abordagem denominada *Facilitative, Social Change Leadership* (FSCL), cujo foco da liderança efetiva é “relacional, direcionada à mudança, aprendida e transformadora em seu processo” (WATT, 2009, p. 51).

Watt (2009) apresenta 10 características que os líderes facilitadores que podem ser aprendidas: a vontade de liderar e servir aos outros; reconhecer o valor das

peçoas; comunicar-se eficazmente; dizer a verdade com compaixão; esperar por conflitos e saber administrá-los; são proativos; assumir o compromisso; assumir riscos; submeter-se à autoridade dos outros e seguir os procedimentos e aderentes às políticas, permitindo um ambiente de transformador que envolva líder e liderados em um esforço único que conduza ao sucesso organizacional.

Westerbeek e Smith (2005, p. 28-35) descrevem alguns aprendizados que os líderes empresariais podem aprender com o esporte em geral:

- a) navegar na borda do caos: lidar com a complexidade e ambiguidade: desenvolver a habilidade de progredir no meio de mudanças contínuas e em crises. Sentir conforto com mudanças rápidas;
- b) liderança emergente: significa que a liderança que emana de baixo para cima e não do topo para baixo. A liderança pode surgir de qualquer lugar na organização. “Nenhum indivíduo, por mais talentoso que seja, é capaz de uma percepção sustentada, além da contribuição coletiva do resto de uma equipe.” (WESTERBEEK; SMITH, 2005, p. 29);
- c) treinamento e prática: o pensamento esportivo incentiva o treinamento sistemático como parte do plano de longo prazo e das atividades operacionais. Uma preparação substancial de treinamento e fazer parte padrão do dia a dia dos negócios;
- d) importância dos relacionamentos: investir em coaching, mentorias, trabalho em equipe, colaboração e comunicação, reforçando a ideia de flexibilidade sobre os cargos de liderança. Incentivar a lealdade da equipe;
- e) desenvolvimento pessoal: o esporte confere a responsabilidade pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento do indivíduo e da equipe de forma igual. Implementar formas de facilitar o desenvolvimento pessoal e a lidar com a exposição das vulnerabilidades;
- f) sustentabilidade a longo prazo: assumir o compromisso em estar preparado para tomar decisões e comprometer os recursos necessários para vencer. Coragem e visão são atributos importantes para sustentar o resultado. Isso exige uma estratégia e liderança diferentes do desempenho de curto prazo;

- g) compromisso com o conhecimento: todos os membros da equipe estão dedicados a melhorar seu conhecimento e desempenho. É preciso desenvolver uma massa crítica de atividades e uma atmosfera onde a equipe está comprometida com a inovação e o conhecimento para gerar vantagem competitiva;
- h) medição e avaliação constantes: o foco é na profundidade e frequência com o desempenho pode ser avaliado. Ter um vasto suprimento de dados é uma condição primordial para ter um sistema de medição de desempenho;
- i) paixão e conexão espiritual: permitir um compromisso emocional com a organização de clientes e funcionários é um ideal que muitos líderes esportivos cultivam e exploram;
- j) foco claro no objetivo certo: clareza de propósito. O pensamento esportivo estimula a clareza de onde se quer chegar e concentrar-se nos principais problemas do negócio e atender as principais metas sem distração.

Handar e Duarte (2015) aprofundam a aplicação da teoria “Liderança Nível 5”, proposta por Jim Collins, um renomado consultor, considerando como um possível sucessor de Peter Drucker pelo mundo dos negócios. As pesquisas em empresas de diversos segmentos demonstram características semelhantes de líderes, classificadas em até cinco níveis, demonstrados no Quadro 3, em razão dos desempenhos apresentados pelos principais líderes. A principal característica do líder nível 5 é a capacidade de transformar a ambição e canalizar o ego para o bem comum, por meio do exercício de extrema humildade e uma firme vontade profissional.

Quadro 3 - Níveis de liderança

Nível	Principais características
Nível 1	Indivíduo Altamente Capacitado: faz contribuições produtivas por meio do talento, do conhecimento, das técnicas e dos bons hábitos de trabalho.

Continua...

Continuação...

Nível	Principais características
Nível 2	Membro Colaborador da Equipe: contribui, com suas capacidades individuais, para que sejam atingidos os objetivos do grupo, e trabalha de forma eficaz com outras pessoas, numa atmosfera de equipe. Estimula padrões mais elevados de desempenho
Nível 3	Gerente Competente: organiza as pessoas e os recursos na direção da busca efetiva e eficiente de objetivos predeterminados.
Nível 4	Líder Eficaz: catalisa o comprometimento com uma visão clara e forte, bem com a busca vigorosa dessa visão, estimulando padrões mais elevados de desempenho.
Nível 5	Executivo de nível 5: constrói excelência duradoura, por meio de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e força de vontade baseada no profissionalismo.

Fonte: elaborado pelo autor, 2022 adaptado de Handar e Duarte, 2015, p. 227.

Handar e Duarte (2015) verificaram se as maiores empresas privadas brasileiras utilizam a Liderança de Nível 5, apresentada pelo professor e consultor Jim Collins. A conclusão dos autores:

[...] percebe-se que a maioria das empresas pesquisadas utilizam a liderança de nível 4 com algumas características de nível 5. Apenas uma das empresas selecionadas, o Grupo Pão de Açúcar, implantou a Liderança de nível 5, em 2010, quando Abílio Diniz estava à frente da gestão, sendo esta utilizada até os dias de hoje. (HANDAR; DUARTE, 2015, p. 236).

A principal barreira para atingir a liderança nível 5 em empresas privadas brasileiras, segundo Handar e Duarte (2015), é o modelo de gestão. A adoção de modelos tradicionais e a falta de conhecimento de modelos mais modernos e a sua aplicação interferem no avanço para o nível máximo.

2.5 MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA LIDERANÇA

A gestão das organizações pressupõe a existência de métricas para avaliar o desempenho. E um dos métodos de avaliação do desempenho dos líderes utilizado por empresas brasileiras consiste em submeter um relatório anual relatando práticas

de clima organizacional e indicadores de desempenho segundo critérios pré-estabelecidos pelo *Great Place to Work* (GPTW). Segundo informações publicadas no site desta instituição, trata-se de uma consultoria global que apoia organizações a obterem melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação (GREAT PLACE TO WORK, 2022).

Especificamente é uma jornada que as organizações realizam até a obtenção da certificação pelo próprio GPTW que estabelece um ranking das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, por estado brasileiro. As organizações integrantes deste estudo participam em nível regional e nacional na categoria empresas de grande porte, ou seja, com mais de 1.000 colaboradores, ocupando relevantes posições e conquistando o referido selo de melhores empresas para trabalhar no estado do Rio Grande do Sul e no país.

A metodologia de avaliação está estruturada em cinco dimensões. No entanto, para este trabalho, serão utilizadas as três dimensões (respeito, credibilidade e imparcialidade) contemplando um conjunto de 40 perguntas distribuídas entre elas que melhor revelam o desempenho do gestor. As três dimensões e as respectivas perguntas são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Dimensões de avaliação segundo GPTW

Perguntas avaliativas - Dimensões	
Credibilidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os gestores me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização 2. Os gestores deixam claras suas expectativas 3. Posso fazer qualquer pergunta razoável aos gestores e obter respostas diretas 4. É fácil se aproximar dos gestores e é também fácil falar com eles 5. Os gestores são competentes para tocar o negócio 6. Os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui 7. Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente 8. Os gestores confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las 9. Os gestores aqui dão autonomia às pessoas 10. Os gestores têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá 11. Os gestores cumprem o que prometem 12. Os gestores agem de acordo com o que falam 13. Acredito que os gestores só promoveriam reduções de quadro como último recurso 14. Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios 15. Nossos executivos representam plenamente os valores e comportamentos da nossa organização
Respeito	<ol style="list-style-type: none"> 16. A organização me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional 17. Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho 18. Os gestores agradecem o bom trabalho e o esforço extra 19. Os gestores reconhecem erros não intencionais como parte do negócio 20. Nós valorizamos pessoas que tentam fazer as coisas de formas novas e melhores, independentemente do resultado alcançado 21. Os gestores incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera 22. Os gestores envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho 23. Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar 24. Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar 25. Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho 26. Posso me ausentar do trabalho quando necessário 27. As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal 28. Os gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado 29. Temos benefícios especiais e diferenciados aqui
Imparcialidade	<ol style="list-style-type: none"> 30. As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem 31. Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da organização é justa (ATENÇÃO: Por favor, não responda. Esta afirmativa não pode ser removida, pois é oficial da metodologia da GPTW. A Instituição por sua natureza jurídica e legal, não registra lucros/resultados) 32. Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na organização 33. As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem 34. Os gestores evitam o favoritismo 35. As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados 36. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade 37. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia 38. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero 39. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente 40. Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo

Fonte: elaborado pelo autor, 2022 adaptado de Great Place to Work, 2022.

2.6 BARREIRAS E DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO DE LIDERANÇA

A liderança é geralmente entendida como uma atividade dinâmica que afeta a mudança social e organizacional (WATT, 2009, p. 50). O principal problema enfrentado pela liderança “é a falta de uma fórmula aceita” que possa servir de parâmetro para ter resultados eficazes (WESTERBEEK; SMITH, 2005, p. 19). Abordar as dificuldades da liderança no contexto deste trabalho auxilia nas possíveis análises sobre o nível de contribuição para a prática sistemática de atividades físicas na superação dos desafios organizacionais. Faz-se necessário desenvolver competências de liderança e de gestão em pessoas-chaves que possam suportar a dinâmica e as exigências do ambiente complexo e volátil das organizações. Westerbeek e Smith (2005) afirmam que uma liderança bem-sucedida deve ter uma abordagem multidimensional e amplo foco quanto à influência dos líderes de uma organização.

O esporte oferece uma metáfora única para examinar criticamente os negócios. Tanto o esporte quanto os negócios possuem um terreno comum: a competição; são rápidos, complexos e imprevisíveis. Ambos exigem formação profissional, se beneficiam da experiência, buscam fidelizar os clientes; encontram equilíbrio entre ordem e caos etc. O mais importante é ter um pensamento esportivo para lidar com a dinâmica dos negócios contemporâneos, aplicando os princípios empregados na liderança do esporte (WESTERBEEK; SMITH, 2005)

O mapeamento das dificuldades dos líderes está referenciado nos estudos de Brené Brown (2020), doutora, professora e pesquisadora da Universidade de Houston, que estuda o tema coragem e vulnerabilidade há mais de vinte anos, com destaque para as maiores dificuldades dos líderes. Em seu livro “A coragem para liderar” (BROWN, 2020) afirma que os líderes corajosos não têm a pretensão de dar sempre as respostas certas, mas demonstram curiosidade e fazem as perguntas corretas. A conclusão do trabalho de compilação de mais de 400 mil dados decorrentes de suas pesquisas foi de que:

Nós precisamos desesperadamente de mais líderes comprometidos com uma liderança corajosa e plena e com mais autoconsciência suficiente para comandar com o coração, em vez de líderes ultrapassados que comandam à base de mágoa e medo. (BROWN, 2020, p. 22).

A natureza do ambiente organizacional é dinâmica e complexa. Neste processo de transformação, algumas barreiras e dificuldades surgem e estão relacionadas à adoção de novos comportamentos. Dentre eles, os mais difíceis são aqueles que possibilitem ao gestor influenciar sua equipe na busca de processos fluidos, confiáveis e eficientes, ao mesmo tempo, estimular a adaptação e inovação. Brown (2020, p. 24), em suas investigações sobre os potenciais obstáculos, relata que os líderes mencionaram de tudo:

Desde ter pensamento crítico, capacidade de síntese e analisar dados e informações até gerar confiança, repensar sistemas educacionais, inspirar inovações [...] importância da empatia e da construção de relacionamentos no contexto de machine learning (aprendizado de máquina) e inteligência artificial.

Os estudos de Brown (2020) contribuíram para identificar os dez comportamentos e questões culturais que os líderes identificaram como obstáculos em organizações de todo o mundo apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Comportamentos que são obstáculos da liderança em organizações

Comportamento	Característica
1. Evitar conversas difíceis	dificuldade em dar <i>feedbacks</i> honestos e produtivos. Adoção de uma postura passivo-agressiva, excesso de comunicação extraoficial, fofocas e o "sim desonesto" (quando se diz sim na frente da pessoa e não depois, pelas costas).
2. Dificuldade em ser proativo e reconhecer os seus medos e lidar com sentimentos	gastam tempo excessivo gerenciando comportamentos problemáticos em vez de dedicar tempo razoável a ser proativos e a reconhecer e lidar com medos e sentimentos que surgem durante os momentos de turbulência.
3. Falta de vínculo e empatia	gera baixo nível de confiança.

Continua...

Continuação...

Comportamento	Característica
4. Medo da crítica e não assumir riscos inteligentes	inibem a criação e o compartilhamento de ideias ousadas por medo de serem ridicularizadas ou criticadas por tentar algo e fracassar. Adota a postura "melhor que se pode esperar é o status quo e o pensamento de grupo".
5. Empacados e limitados por contratempos, decepções e fracassos	gasta tempo e energia acalmando os membros da equipe que questionam o seu valor e contribuição em vez de focar na ordem das coisas para que consumidores e pessoas envolvidas nos processos saiam ilesos.
6. Vergonha e culpa demais	responsabilidade e aprendizado de menos.
7. Evitar conversas vitais e escolher o próprio conforto	por exemplo, sobre inclusão e diversidade por medo de fazerem e dizerem algo errado ou estarem erradas.
8. Atuar no efeito e não na causa	ocorrendo a falha, indivíduos e equipes agem com pressa e adotam soluções ineficazes ou insustentáveis, em vez de identificar e solucionar problemas.
9. Valores organizacionais são mais aspirações do que comportamentos	acabam sendo avaliados em termos de intenção, desejo, vontade e não de comportamentos reais que podem ser ensinados, mensurados e avaliados.
10. Perfeccionismo	o medo impede as pessoas de aprender e crescer.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023 adaptado de Brown, 2020.

Além destas dificuldades e barreiras tradicionais, os líderes estão enfrentando um período de transição de modelo de gestão. Furtado e Sobral (2019) abordam os novos paradigmas da liderança como um processo relacional; processo focado no outro e no coletivo. Segundo estes autores, essa mudança de paradigma de um foco de liderança como resultado da ação individual de uma pessoa para um processo de construção coletiva abre, assim, espaço para o exercício e liderança por parte de todos os membros da organização, com impactos positivos no desempenho de grupos e associações (FURTADO; SOBRAL, 2019).

Furtado e Sobral (2019) identificam como relevante o desenvolvimento das habilidades socioemocionais (*softskills*), uma vez que de posse das habilidades

técnicas, oriunda do conhecimento codificado é possível capacitar os líderes a executar bem as dimensões funcionais do seu trabalho, mas não a capacidade para liderança cada vez mais relacional, coletiva e focada no outro. Sobre este ponto reside pouca "abordagem holística/humanística" no ensino e formação de líderes e na ausência de métodos ativos de ensino-aprendizagem. Portanto, é imperativo que se elaborem programas que desenvolvam as competências relacionais para que os líderes estejam preparados para exercer o seu papel com maestria.

Uma das habilidades socioemocionais refere-se ao uso da inteligência emocional no trabalho, onde o líder precisa compreender a importância da IE na liderança, a partir das 4 competências emocionais e sociais básicas. Para Goleman, Boyatzis e McKee (2002) estas competências estão enumeradas em 7 itens, conforme abaixo: 1) Autoconsciência emocional - líderes emocionalmente autoconscientes podem ser francos e autênticos, capazes de falar abertamente sobre suas emoções ou com convicção das metas a que visam; 2) Autocontrole - os líderes dotados de autocontrole permanecem calmos e continuam com a cabeça no lugar mesmo sob grande pressão ou durante uma crise; 3) Adaptabilidade - podem ser flexíveis na adaptação aos novos desafios, ágeis na adequação à mudança contínua e maleáveis em suas ideias de novas informações ou realidades; 4) Otimismo - vê os demais sob um prisma positivo, esperando deles o melhor; 5) Empatia - esses líderes escutam com atenção e são capazes de colocar-se no lugar do outro; 6) Gerenciamento de conflitos - os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com o endosso geral. 7) Trabalho em equipe e colaboração - os líderes que trabalham bem em grupo produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito, prestimosidade e cooperação. Ainda segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002), o líder possui o poder máximo de controlar as emoções de todos. Se quando estas foram impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho pode disparar; se as pessoas forem incitadas ao rancor e à ansiedade, perderão o rumo e, por consequência, os resultados tendem a despencar.

Na revisão de literatura realizada se concentrou nos assuntos que são essenciais para a pesquisa realizada, buscando se aprofundar nos principais processos da liderança empresarial, nos benefícios e barreiras para a prática da

atividade física sistemática, principalmente a relação que possa existir entre elas. A apresentação de um cenário mundial e com estudos atuais, principalmente no período da pandemia, foram essenciais para a pesquisa desenvolvida, pois trata-se de um mestrado profissional.

A seguir uma visão geral da fase de revisão bibliográfica com destaque para as características e benefícios da atividade física para o desempenho da liderança.

Figura 1 - Framework base teórica



Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

No capítulo seguinte, estão detalhadas informações relativas ao método utilizado no desenvolvimento da pesquisa.

3 MÉTODO

Neste capítulo, será detalhado o método utilizado para a condução da presente pesquisa. Primeiramente, será apresentado o delineamento do estudo que foi de natureza quantitativa-qualitativa e entrevista semiestruturada. Na sequência, também será apresentado o contexto no qual a pesquisa foi realizada. Após esta parte introdutória, serão explicitadas as técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados. A Figura 2 sintetiza o método de pesquisa de natureza quantitativa-qualitativa e entrevista semiestruturada.

Figura 2 – Framework - Síntese do método de pesquisa

Método da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No presente estudo optou-se por uma abordagem metodológica de natureza mista, ou seja, quantitativa e qualitativa.

A pesquisa quantitativa teve por objetivo verificar a relação da frequência da prática sistemática da atividade física com o desempenho dos líderes empresariais.

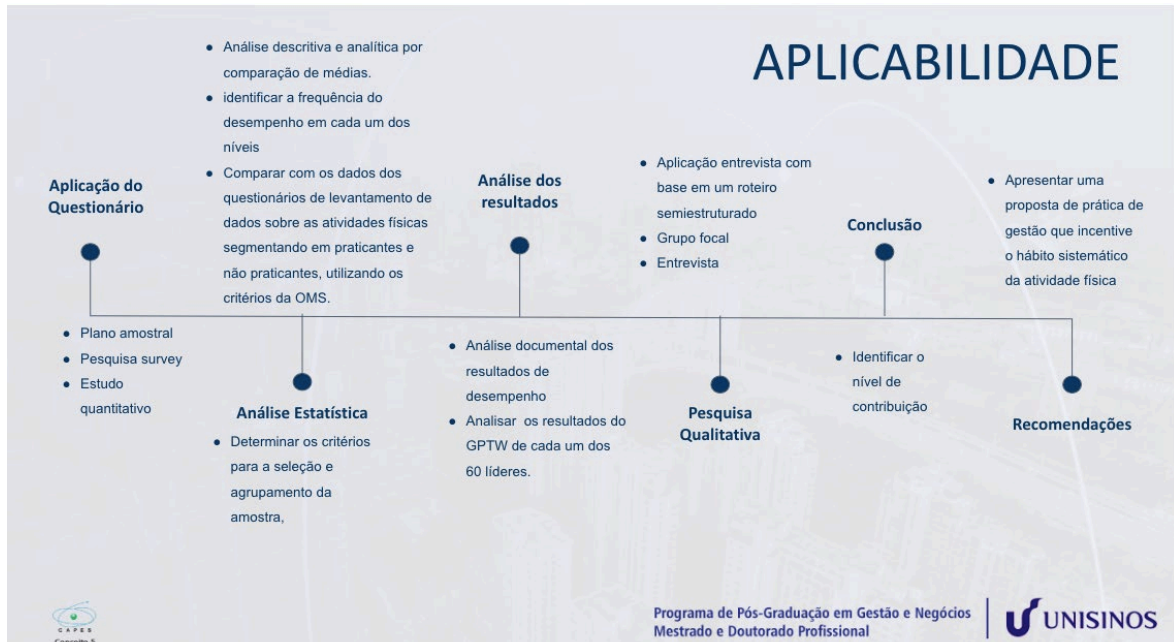
De acordo com Aliaga e Gunderson (2002), pode-se entender a pesquisa quantitativa como a explicação de fenômenos por meio da coleta de dados numéricos que serão analisados através de métodos matemáticos (em particular, os estatísticos).

A finalidade de aplicação da pesquisa quantitativa do tipo *survey*, por meio do *google forms*, foi para identificar o perfil demográfico e a frequência da atividade física dos 60 diretores que estão, no mínimo, há 4 anos na gestão das duas instituições, conforme questionário apresentado no Apêndice 1.

A pesquisa qualitativa ocorreu por meio do método de Grupo Focal e de entrevistas semiestruturadas, onde se verificou o nível de percepção quanto ao quanto ao grau de influência da prática da atividade física no desempenho da liderança.

A Figura 3 demonstra uma linha do tempo por meio de um *framework* quanto às etapas de aplicação do método de pesquisa fornecendo uma visão geral do processo de coleta, análise, conclusão e recomendações finais.

Figura 3 - Framework de pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

3.2 CAMPO DE ESTUDO, AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA

O campo de estudo deste trabalho são 60 diretores do total de 78 (77%) dos diretores de Unidades Operacionais e Educacionais de duas Instituições do Sistema S do Estado do Rio Grande do Sul. O público selecionado é composto por diretores das unidades, o gestor de RH das duas instituições e do gestor do GPTW. A escolha por este recorte se justifica por abranger um público de líderes com cargo de gestão e por terem, no mínimo, os 4 anos no cargo de liderança que é o período que propõe a pesquisa.

A amostragem não aleatória contempla 60 diretores, os quais são avaliados anualmente por critérios de desempenho de forma sistematizada, a partir de contratos de gestão estabelecidos e critérios reconhecidos mundialmente por uma instituição que utiliza modelos amplamente aceitos e validados. Na Tabela 1 apresentamos a caracterização da amostra.

Tabela 1 - Característica da amostra

Variáveis	N=60
Gênero:	
Masculino	24 (40%)
Feminino	36 (60%)
Idade:	
33 a 41 anos	21 (34%)
42 a 50 anos	24 (41%)
52 a 63 anos	15 (25%)
Escolaridade:	
Graduação	1 (1,%)
Especialização	39 (66%)
Mestrado	19 (32%)
Doutorado	1 (1%)
Cargo:	
Diretoria operacional	39 (65%)
Diretoria educacional	21 (35%)

Continua...

Continuação...

Variáveis	N=60
Atividade física semanal	
Não pratica	1 (1%)
<150 minutos	31 (52%)
150 a 300 minutos	28 (47%)
Há quanto tempo que pratica, anos:	
<1	15 (25%)
1 a 3	12 (20%)
4 a 5	10 (17%)
5>	22 (38%)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Nota. Dados apresentados em frequência (%) ou média \pm desvio-padrão.

Desta amostra, a escolha dos 6 participantes do Grupo Focal foi pela amostragem de 3 que realizavam menos de 150 minutos de atividade física sistemática e 3 que realizavam mais de 150 minutos, segundo os parâmetros da OMS em 2022.

Para as entrevistas semiestruturadas foram convidados a Gestora de RH das duas instituições do Sistema S e Diretora do GPTW no Estado do Rio Grande do Sul.

Para tornar este estudo válido, fez-se necessário determinar os critérios para a seleção e agrupamento da amostra, a partir dos critérios de avaliação utilizados pela organização dos grupos de líderes pertencentes à pesquisa.

3.2.1 Caracterização dos participantes dos grupos focais e dos entrevistados

Os grupos focais foram constituídos com 06 participantes, sendo 04 gestores de unidades operacionais e 02 gestores de unidades educacionais. A amostra atendeu ao critério de frequência na prática de atividade e experiência na gestão acima de 04 anos. O método utilizado foi amostragem não-probabilística uma vez que foram escolhidos pela acessibilidade ao pesquisador, além de serem representativos da população pesquisada (KITCHENHAM; PFLEEGER, 2002). Os grupos focais foram constituídos:

- Grupo Focal 1: gestores que praticam menos de 150 min de atividade física por semana.
- Grupo Focal 2: gestores que praticam mais de 150 min de atividade física por semana.

O Quadro 6 estabelece as características dos grupos focais.

Quadro 6 - Caracterização do Grupo Focal

Grupo Focal	Participantes	Formação	Cargo	Experiência
1	Participante 1 (P1)	Mestranda em Administração	Diretor de unidade educacional	15 anos na gestão
	Participante 2 (P2)	Pós-graduação em coaching.	Diretora de unidade operacional	10 anos na gestão
	Participante 3 (P3)	Mestrando em Planejamento estratégico	Diretor de unidade operacional	9 anos na gestão
2	Participante 4 (P4)	Mestranda em gestão educacional	Diretora de unidade educacional	15 anos na gestão.
	Participante 5 (P5)	Mestre em Administração	Diretora de unidade operacional	6 anos na gestão
	Participante 6 (P6)	Pós-graduação em gestão de pessoas e liderança	Diretora de unidade operacional	10 anos na gestão

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Os entrevistados são líderes ocupantes do cargo de gerente de recursos humanos de ambas as Instituições no Estado do Rio Grande do Sul e um gestor do GPTW, ambos com larga experiência em suas respectivas áreas de atuação. A escolha das entrevistas se deu pelo nível de gestão, tomada de decisão e por serem as responsáveis pela aplicação e desdobramento da pesquisa de desempenho do GPTW. A caracterização dos entrevistados está no Quadro 7.

Quadro 7 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Formação	Especialização	Cargo	Experiência
1	Psicologia	Pós-graduação em dinâmicas de grupos	Gerente de RH	15 anos de atuação nas Instituições
2	Psicologia	Mestre em Gestão e Negócios	Gerente Regional	16 anos no GPTW

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

3.3 TÉCNICA / PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Nesta seção, serão detalhados os procedimentos adotados para coleta dos dados. Primeiramente, a coleta foi em relação a pesquisa quantitativa e posteriormente a coleta de dados da pesquisa qualitativa, finalizando com a aplicação da entrevista semiestruturada.

3.3.1 Procedimento de coleta de dados da etapa quantitativa

Inicialmente, foi realizada a aplicação da pesquisa quantitativa do tipo *survey*, por meio do *google forms*, questionário desenvolvido pelo autor com o objetivo de identificar o perfil demográfico e a frequência da atividade física para a amostra de 60 diretores de unidades operacionais e educacionais do Sistema S do Estado do Rio Grande do Sul. O critério da amostra dos participantes considerou o tempo mínimo de 4 anos no cargo de gestão. A participação na pesquisa foi voluntária e o questionário, apresentado no Apêndice 1, contemplou uma série de perguntas que foram respondidas de forma on-line, sem a presença do entrevistador. As respostas permitiram avaliar a prática e a frequência semana da atividade física. O período de aplicação foi do dia 19/12/2022 até 31/12/2022, numa periodicidade de 13 dias. Posteriormente, foi realizada a análise estatística entre as AFS com os resultados da pesquisa do GPTW, do período de 2018 a 2021, com o intuito de identificar a existência de uma relação entre a frequência e o desempenho do líder. As dimensões avaliadas sobre o desempenho do líder foram: respeito, credibilidade e imparcialidade,

cujas dimensões contemplam um conjunto de 40 perguntas respondidas pelos próprios colaboradores anualmente. O detalhamento dos indicadores consta no Quadro 4 – Dimensões de avaliação segundo GPTW.

A escolha pelos indicadores do GPTW deve-se ao fato de que são utilizados como parâmetro de acompanhamento e avaliação do desempenho da gestão e dos seus líderes, sendo uma metodologia consolidada pelas duas instituições e utilizada há bastante tempo. E por se tratar de um dos certificados (GPTW) importantes no que se refere à gestão de pessoas nas empresas. Ele existe desde a década de 80 e mundialmente reconhecido.

Os resultados obtidos pelos líderes das unidades operacionais e educacionais (amostra pesquisada) foram utilizados na pesquisa qualitativa, permitindo possibilidades de correlação com as pesquisas qualitativas sobre práticas de atividades físicas.

3.3.2 Procedimento de coleta de dados da etapa qualitativa – Grupo Focal

A segunda etapa da pesquisa foi qualitativa utilizando a técnica do Grupo Focal, a qual consiste em uma coleta de dados qualitativos envolvendo um pequeno número de pessoas em um grupo informal de discussão em torno de um tópico ou conjunto de questões (ONWUEGBUZIE; DICKINSON; LEECH, 2009).

Os grupos focais utilizam a interação grupal para produzir dados e insights que seriam dificilmente conseguidos fora do grupo. Os dados obtidos, então, levam em conta o processo do grupo, tomados como maior do que a soma das opiniões, sentimentos e pontos de vista individuais em jogo. (KIND, 2004, p. 125).

Conforme Kind (2004), esta técnica se mostra especialmente útil em algumas situações também verificadas no estudo ora realizado:

- a) exploração inicial com pequenas amostragens da população;
- b) investigação profunda de motivações, desejo, estilos de vida dos grupos;

- c) compreensão da linguagem e das perspectivas do grupo;
- d) teste de conceitos e questões para futuras investigações quantitativas;
- e) obtenção de informações sobre um contexto específico.

Os grupos focais geralmente são compostos de 6 a 12 participantes, embora se admita também sua realização a partir de três componentes (ONWUEGBUZIE; DICKINSON; LEECH, 2009).

Para fins deste trabalho, foram realizados dois grupos focais com 3 participantes em cada grupo, totalizando 06 participantes, com a realização de um encontro em cada grupo com duração aproximada de uma hora. O critério para definição da quantidade dos grupos se deu pela condição de frequência da prática da atividade física, ou seja, um grupo de gestores que pratica menos de 150 minutos por semana e outro grupo que pratica mais de 150 minutos por semana.

Os participantes dos grupos focais estão localizados em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul e, para facilitar a aplicação das entrevistas, foi utilizado o recurso de videoconferência Zoom. Foi solicitado aos participantes que mantivessem os dispositivos de áudio e vídeo ativados durante todo o período, o que foi aprendido por todos os participantes. Para facilitar a análise, as entrevistas foram gravadas (ONWUEGBUZIE; DICKINSON; LEECH, 2009). As discussões com os grupos focais foram realizadas com o grupo 1 no dia 08/05/23 e o grupo 2 no dia 09/05/23, das 19:30 às 20:30 em ambos os grupos.

Para estimular a discussão dos grupos, foram propostas questões apresentadas no Apêndice 2. Estas questões foram formuladas com base nos objetivos traçados pelo trabalho, nos referenciais bibliográficos e no intuito de aprofundar o nível de relação entre uma vez que pela pesquisa quantitativa não foi possível comprovar estatisticamente.

Dessa forma, explorou-se diversos pontos de vista em torno do tema. Inicialmente, os primeiros participantes (P1, P2 e P3) foram escolhidos pelo critério de frequência da prática sistemática da atividade física sendo inferior a 150 minutos e o Grupo Focal 2 (P4, P5 e P6) com frequência superior a 150 minutos semanais, conforme explicitado no Quadro 6 citado anteriormente.

A partir das referências bibliográficas foram extraídas perguntas para a construção do roteiro semiestruturado aplicado com os participantes do Grupo Focal. O Quadro 8 apresenta as principais referências para construção do roteiro.

Quadro 8 – Referências para o roteiro do Grupo Focal

Referência	Abordagem
<p>A prática de uma atividade física é condição indispensável para uma vida mais saudável. Nahas e Garcia (2010) alertam sobre o aumento do aumento significativo das chamadas doenças da civilização (doenças crônicas não transmissíveis – DCNT) como consequência das transições demográficas, epidemiológicas, nutricionais e tecnológicas vivenciadas nas últimas décadas.</p>	<p>A atividade física é condição indispensável para uma vida mais saudável. Na sua realidade, como você avalia esta condição?</p>
<p>A produtividade é uma preocupação dos líderes (WESTERBEEK; SMITH, 2005)</p>	<p>A produtividade é uma preocupação dos líderes. Como você percebe os ganhos de produtividade a partir da prática regular da atividade física para o aumento da produtividade?</p>
<p>A literatura segundo Motta, Castropil e Santos, (2017) afirmam que 5 competências desenvolvidas pelos esportistas podem ser aplicadas aos líderes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. a atitude (estabelece uma abordagem não conformista para a resolução de problemas); 2. visão (constrói uma visão inspiradora do que pode atingir a partir dos seus esforços); 3. estratégia (elabora um plano de ação que permita atingir a visão); 4. execução (executa o plano de ação proposto com rigor e método); 5. time (cerca-se de pessoas qualificadas que o auxiliam na execução do plano de ação). 	<p>Segundo a literatura (Motta; Castropil; Santos, 2017), os esportistas desenvolvem 5 competências essenciais à liderança: atitude, visão, estratégia, execução e formação do time. Na sua realidade, quais destas 5 competências mencionadas você percebe que a prática da atividade física pode ter ajudado no seu desempenho?</p>
<p>Mosher e Roberts (1981 <i>apud</i> WRIGHT; CÔTÉ, 2003) abordam as habilidades de liderança desenvolvidas pelos atletas tais como comunicação, planejamento, disciplina e interação entre funcionários e públicos, sendo exemplo para outros setores. Handar e Duarte (2015) aprofundam a aplicação da teoria “Liderança Nível 5” que é a capacidade de transformar a ambição e canalizar o ego para o bem comum, por meio do exercício de extrema humildade e uma firme vontade profissional.</p>	<p>As habilidades de liderança desenvolvidas pelos atletas tais como comunicação, planejamento, disciplina e interação entre funcionários e públicos. Dentre elas, quais você percebe que a prática da atividade física contribui no desenvolvimento da sua liderança no dia a dia.</p>

Continua...

Continuação...

Referência	Abordagem
O GPTW - <i>Great Place to Work</i> estabelece uma metodologia de reconhecimento das melhores empresas para se trabalhar. Utiliza 3 dimensões: credibilidade, respeito e imparcialidade.	O GPTW - <i>Great Place to Work</i> estabelece uma metodologia de reconhecimento das melhores empresas para se trabalhar. Utiliza algumas dimensões, dentre elas, a credibilidade, o respeito e a imparcialidade. Como você percebe a contribuição da prática da atividade física para alcançar melhores resultados no GPTW?
O GPTW - <i>Great Place to Work</i> estabelece uma metodologia de reconhecimento das melhores empresas para se trabalhar.	Quais os incentivos você percebe da Administração das duas instituições do Sistema S para a prática sistemática da atividade física?

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

3.3.3 Procedimento de coleta de dados da etapa qualitativa - entrevistas

Com o objetivo de ampliar o entendimento do contexto organizacional, optou-se por aplicar uma entrevista semiestruturada, a qual teve por objetivo avaliar a percepção da relação da atividade física com o desempenho da liderança sob o olhar do gestor de RH e do gestor do GPTW. Para Manzini (1990/1991), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual foi estabelecido um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 1990/1991).

Neste sentido, foi perguntado ao gestor do Núcleo de Recursos Humanos (NRH), área responsável pela cultura organizacional, como percebe que a prática da atividade física pode contribuir para que os líderes alcancem melhores resultados no GPTW.

Outra pergunta realizada ao gestor de RH está relacionada a prática de gestão de análise, definição e promoção dos incentivos para a prática sistemática da atividade física nas duas Instituições do Sistema S.

Já ao representante do GPTW no Brasil, foi perguntado sob o ponto de vista da metodologia, a prática sistemática da atividade física pode contribuir nas dimensões avaliadas pela metodologia que reconhece as melhores empresas para trabalhar. A resposta foi atribuída como positiva, com impactos diretos e indiretos.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE

Para análise da etapa quantitativa foi utilizada a estatística descritiva por meio de frequências, percentuais e médias e seus respectivos desvios-padrões. Foi utilizado o teste de Shapiro-Wilk para verificar a normalidade dos dados. Para variáveis contínuas, o teste T de *Student* foi utilizado para comparar as médias entre os escores do GPTW em relação à prática de atividade física. Já o teste de Quiquadrado para a comparação de proporções em relação as perguntas 12 a 15 da *survey*, criada pelo autor, obteve valores de p inferiores a 0,05, os quais foram considerados estatisticamente significantes, dados analisados pelo pacote estatístico IBM SPSS for Windows versão 20.0.

O teste T foi aplicado para comparar as amostras de dois grupos, ou seja, um grupo praticante de atividade sistemática com frequência inferior a 150 minutos semanais e outro grupo com frequência maior a 150 minutos semanais.

No GPTW, a avaliação e pesquisa de clima organizacional é chamada de Trust Index (índice de confiança), uma metodologia baseada em cinco dimensões — credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem — e que visa entender a visão de cada colaborador por meio da relação deste com as afirmativas propostas. Para este estudo, utilizou-se os resultados já processados pelo GPTW. Estes resultados foram comparados com as amostras dos dois grupos.

Para esta pesquisa foram utilizadas as dimensões de credibilidade, respeito e imparcialidade porque apresentam as questões do desempenho da liderança. A certificação GPTW reconhece aquelas empresas com boas práticas validadas pelo mercado e pode agregar atributos positivos à marca. Para conquistar a certificação e utilizar o selo de Melhores empresas para trabalhar, a empresa precisa atingir no mínimo 70 pontos no geral. As duas instituições pesquisadas atribuem o resultado acima de 80% como nível de excelência na pesquisa de desempenho.

Para análise da etapa qualitativa, por meio dos grupos focais, o material utilizado foi desenvolvido previamente pelo autor, com um pré-teste realizado com colaboradores do Sistema S. Esta técnica é uma ferramenta útil tanto para fins exploratórios quanto como meio de verificação, “[...] confirmando ou não hipótese ou suposições preestabelecidas [...]” (VERGARA, 2005, p. 16). O estudo adotou grade de análise mista (LAVILLE; DIONNE, 1999) serviram de categorias de análise a priori, mas possibilitando a inclusão de categorias eventualmente surgidas durante o processo de análise. As categorias de análise estão relacionadas à importância da atividade física, produtividade, competências e habilidades desenvolvidas pela atividade física e aplicadas à liderança, metodologia de avaliação de clima organizacional e comparação ao desempenho de três dimensões estabelecidas pelo GPTW (credibilidade, imparcialidade e respeito).

Para a etapa de análise qualitativa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de forma manual das transcrições das gravações dos grupos focais e das entrevistas.

[...] um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42).

Esta técnica é uma ferramenta útil tanto para fins exploratórios quanto como meio de verificação, “[...] confirmando ou não hipótese ou suposições preestabelecidas [...]” (VERGARA, 2005, p. 16). O estudo adotou grade de análise mista (LAVILLE; DIONNE, 1999) serviram de categorias de análise a priori, mas possibilitando a inclusão de categorias eventualmente surgidas durante o processo de análise. As categorias de análise estão relacionadas à importância da atividade física, produtividade, competências e habilidades desenvolvidas pela atividade física e aplicadas à liderança, metodologia de avaliação de clima organizacional e comparação ao desempenho nas três dimensões estabelecidas pelo GPTW (credibilidade, imparcialidade e respeito).

A interpretação dos resultados seguiu procedimento qualitativo por meio do emparelhamento (LAVILLE; DIONNE, 1999), ou seja, uma comparação dos resultados com o referencial teórico utilizado.

4 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados o tratamento, a análise e interpretação dos dados provenientes das etapas da pesquisa. Primeiramente, serão apresentados os resultados estatísticos da parte quantitativa, e, na sequência, os resultados subjetivos referentes à pesquisa qualitativa.

4.1 ANÁLISE DA ETAPA QUANTITATIVA

Para a análise dos dados foi utilizada a estatística descritiva por meio de frequências e percentuais e médias e seus respectivos desvios-padrões. Foi utilizado o teste de Shapiro-Wilk para verificar a normalidade dos dados. Para variáveis contínuas, o teste *t* de Student foi utilizado para comparar as médias entre os escores do GPTW em relação à prática de atividade física. Valores de $p < 0,05$ foram considerados estatisticamente significantes, dados analisados pelo pacote estatístico IBM SPSS for Windows versão 20.0.

Embora os escores tenham sido altos para a maioria dos gestores que praticavam atividade física independente da frequência semanal, destaca-se que mesmo assim, o único caso que não praticava exercício físico foi o que apresentou escores do GPTW inferiores a 80 pontos, principalmente no período da pandemia do Covid 19. Com base nestes resultados se optou pela realização de uma etapa qualitativa através do modelo de grupos focais apresentado. A Tabela 2 apresenta a comparação dos resultados entre os escores do GPTW em relação a AFS.

Tabela 2 - Comparação dos resultados entre os escores do GPTW em relação a AFS

GPTW	Credibilidade		P	Respeito		P	Imparcialidade		P
	<150min	150min>		<150min	150min>		<150min	150min>	
2018	88±11	89±8	0,654	87±10	88±7	0,562	88±11	89±8	0,883
2019	88±8	90±8	0,339	87±8	89±9	0,627	88±8	90±8	0,546
2020	92±8	94±4	0,303	91±7	92±4	0,328	92±8	94±4	0,552
2021	94±8	96±5	0,306	92±7	95±5	0,193	94±8	96±5	0,110

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Nota. Dados apresentados em frequência (%) ou média ± desvio-padrão. GPTW (Great Place to Work); AFS (Atividade Física Semanal).

Neste estudo, das 5 dimensões-padrão utilizadas pela metodologia do GPTW, foram selecionadas as dimensões credibilidade, respeito e imparcialidade, uma vez que as questões abordadas em cada uma destas dimensões retratam o desempenho do gestor. O escore máximo de cada dimensão é de 100 pontos, sendo que um desempenho considerado satisfatório é de, no mínimo, 70 pontos em cada dimensão.

A prática sistemática de atividade física tem sido reconhecida como uma importante estratégia para o desenvolvimento de competências técnicas e humanas no contexto da gestão e liderança. Na análise quantitativa baseada em respostas desta pesquisa revelou que os indivíduos que se engajam em atividades físicas por pelo menos 150 minutos por semana ou mais demonstraram maior desenvolvimento nas competências de planejamento e análise (2 para menos de 150 minutos vs. 5 para 150 a 300 minutos ou mais), clareza e foco (15 vs. 10), proatividade (4 vs. 11), comunicação (4 vs. 3) e lidar com a dinâmica dos negócios (4 vs. 9), em comparação com aqueles que praticam menos de 150 minutos por semana (Questão 12). No entanto, é importante ressaltar que os dados não apresentaram significância estatística para essas diferenças (Quadro 9).

Além disso, a prática sistemática de atividade física também mostrou-se relevante para o desenvolvimento das competências de liderança, como delegação, feedback e desenvolvimento de times (0 vs. 6 para menos de 150 minutos e 6 vs. 9 para 150 a 300 minutos ou mais) (Questão 13). Novamente, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos (Quadro 9).

No entanto, independentemente da frequência de atividade física, os participantes da pesquisa destacaram a necessidade de desenvolvimento em

competências técnicas relacionadas à gestão, como fortalecimento das relações de confiança (14 vs. 16 para menos de 150 minutos e 16 vs. 19 para 150 a 300 minutos ou mais), credibilidade (11 vs. 16), habilidades socioemocionais e maior autoconsciência (9 vs. 14 para menos de 150 minutos e 18 vs. 22 para 150 a 300 minutos ou mais), construção de uma excelência duradoura (3 vs. 6 para menos de 150 minutos e 19 vs. 22 para 150 a 300 minutos ou mais), imparcialidade (1 vs. 3 para menos de 150 minutos e 2 vs. 4 para 150 a 300 minutos ou mais), coragem (6 vs. 9 para menos de 150 minutos e 12 vs. 15 para 150 a 300 minutos ou mais), camaradagem e orgulho em pertencer à organização (9 vs. 12 para menos de 150 minutos e 10 vs. 14 para 150 a 300 minutos ou mais) e lidar com a vulnerabilidade (8 vs. 12 para menos de 150 minutos e 17 vs. 20 para 150 a 300 minutos ou mais) (Questão 14). No entanto, essas diferenças não foram estatisticamente significativas (Quadro 9).

Além disso, a pesquisa revelou as principais barreiras enfrentadas pelos indivíduos na prática sistemática de atividade física, como a falta de tempo (14 vs. 12 para menos de 150 minutos e 16 vs. 11 para 150 a 300 minutos ou mais), falta de disciplina e organização (16 vs. 11 para menos de 150 minutos e 6 vs. 8 para 150 a 300 minutos ou mais), falta de recursos financeiros para investir (6 vs. 8 para menos de 150 minutos e 7 vs. 4 para 150 a 300 minutos ou mais), ausência da modalidade ou atividade física que os atraia (7 vs. 4 para menos de 150 minutos e 3 vs. 4 para 150 a 300 minutos ou mais) e outros motivos não especificados (3 vs. 4 para menos de 150 minutos e não foi mencionado para 150 a 300 minutos ou mais) (Questão 15). Entretanto, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em relação a essas barreiras (Quadro 9).

Embora não tenham sido encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, os resultados sugerem que a prática sistemática de atividade física pode desempenhar um papel relevante no desenvolvimento de competências técnicas e humanas no contexto da gestão e liderança. No entanto, é necessário conduzir estudos futuros com amostras maiores e uma análise estatística mais robusta para confirmar essas relações e entender melhor os mecanismos subjacentes.

Quadro 9 – Questões relacionadas a percepção da contribuição da prática da atividade física sistemática das competências de gestão (técnica e mais processual) e competências humanas (estrutura dos blocos de avaliação do GPTW) em relação a prática de ATFS*

12. Marque o que se aplica. Na sua percepção, quais as competências técnicas relacionadas á gestão foram desenvolvidas a partir da prática sistemática de sua(s) atividade(s). Competências de Gestão:		
Competência	Pratico menos de 150 minutos por semana	Pratico entre 150 a 300 minutos por semana ou mais
Planejamento e análise	2	5
Clareza e foco	15	10
Proatividade	4	11
Comunicação	4	3
Lidar com a dinâmica dos negócios	4	9
Produtividade	16	16
Delegação, feedback e desenvolvimento de times	0	6
13. Marque o que se aplica. Na sua percepção, quais as competências técnicas relacionadas á gestão foram desenvolvidas a partir da prática sistemática de sua(s) atividade(s). Competências Humanas (Liderança):		
Competência	Pratico menos de 150 minutos por semana	Pratico entre 150 a 300 minutos por semana ou mais
Produtividade	2	3
Planejamento e análise	5	6
Delegação, feedback e desenvolvimento de times	8	9
Clareza e foco	3	4
Lidar com a dinâmica dos negócios	7	9
Proatividade	2	1
Comunicação	9	13
14. Na sua opinião, quais das competências abaixo você sente mais necessidade de desenvolvimento no momento atual: Competências Técnicas (Gestão):		
Competência	Pratico menos de 150 minutos por semana	Pratico entre 150 a 300 minutos por semana ou mais
Fortalecimento das relações de confiança	14	16
Credibilidade	11	16
Habilidades socioemocionais e maior autoconsciência	9	14
Respeito	6	8
Construção de uma excelência duradoura	3	6
Imparcialidade	1	3
Coragem	6	9
Camaradagem e orgulho em pertencer a organização	9	12
Lidar com a vulnerabilidade	8	12
Empatia	9	14

Continua...

Continuação...

14. Na sua opinião, quais das competências abaixo você sente mais necessidade de desenvolvimento no momento atual: Competências Técnicas (Liderança):		
Competência	Pratico menos de 150 minutos por semana	Pratico entre 150 a 300 minutos por semana ou mais
Fortalecimento das relações de confiança	14	19
Credibilidade	11	16
Habilidades socioemocionais e maior autoconsciência	18	22
Respeito	6	9
Construção de uma excelência duradoura	19	22
Imparcialidade	2	4
Coragem	12	15
Camaradagem e orgulho em pertencer à organização	10	14
Lidar com a vulnerabilidade	17	20
Empatia	6	10
15. Na sua opinião quais as principais barreiras que dificultam a prática sistemática da atividade física:		
Competência	Pratico menos de 150 minutos por semana	Pratico entre 150 a 300 minutos por semana ou mais
Falta de tempo	14	12
Falta de disciplina e organização	16	11
Falta de recursos financeiros para investir	6	8
Não tem a modalidade ou atividade física que me atrai	7	4
Outro motivo	3	4

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Nota. Dados apresentados em frequência. GPTW (Great Place to Work); AFS (Atividade Física Semanal). *Dados sem diferenças estatisticamente significativas.

O resultado da pesquisa quantitativa não atendeu as expectativas do autor e demonstrou não haver correlação entre o desempenho do gestor com a frequência da prática sistemática da atividade física. Este fato talvez possa ser explicado pela faixa etária dos participantes, alto nível educacional do grupo e pelas características e o foco de atuação das duas instituições. Outro fator pode ser atribuído a um maior nível de consciência sobre a importância de hábitos saudáveis, uma vez que foi constatado que 99% dos entrevistados relataram que praticam algum tipo de atividade física pelo menos uma vez por semana. Por estes motivos se optou pela realização de fase qualitativa através do modelo de grupos focais apresentado na etapa 4.2.

4.2 ANÁLISE DA ETAPA QUALITATIVA (GRUPOS FOCAIS E ENTREVISTAS)

A primeira questão que se buscou compreender é se a atividade física é condição indispensável para uma vida mais saudável, segundo Nahas e Garcia, (2010), além de contribuir para o desempenho da liderança. A resposta foi unânime entre todos os participantes dos grupos focais, tanto para aqueles que praticam menos e mais de 150 minutos de atividades físicas por semana. O participante 1 do Grupo Focal relata: "*É indispensável para o bem-estar físico e mental. É vital para controlar o estresse, emocional, sensação de bem-estar, corpo funcional.*".

É indispensável. [...], mente e corpo em equilíbrio ajudam na tomada de decisão mais assertiva. Como vendemos saúde, há um alinhamento entre a prática e o produto que vendemos. Tornar a atividade física um hábito. [...] O grande desafio é tornar-se um hábito. As muitas demandas impedem de incluir a atividade física como um hábito. (PARTICIPANTE 3).

"Faz muita diferença a prática da atividade para a qualidade do meu dia". (PARTICIPANTE 6). Essa constatação está em linha com as publicações de Rodrigues (2021) com importantes reflexões e apresentou caminhos adequados para uma atividade humana e da importância do cuidado do corpo, ou melhor, do físico, garantindo a necessária educação do ser humano para a qualidade da sua própria vida. Bem como para a cognição através da melhora geral em condições de saúde e da redução dos sintomas das doenças crônicas, as quais têm impacto em funções neurocognitivas, de modo que o "efeito do exercício no cérebro é único" (FERREIRA *et al.*, 2017 p. 497).

Quando se passa a analisar sob o aspecto de produtividade (WESTERBEEK; SMITH, 2005), foi perguntado como o participante percebe os ganhos de produtividade no trabalho a partir da prática regular da atividade física. Os ganhos percebidos atribuem a conquista da disciplina, melhora do humor, mais foco e afirmam fazer uma diferença significativa, ao ponto de a própria equipe perceber quando o gestor praticou uma atividade física no dia (PARTICIPANTE 6).

Faz muita diferença. Desenvolver a disciplina de fazer atividade física. Traz outras consequências / ganhos para a produtividade. [...]. Faz uma diferença significativa também quando eu chego na unidade operacional, o pessoal diz: hoje foi dia de malhar, né? Foi, foi dia de malhar? Então realmente é muda, né? E a gente se sente mais produtivo. Acho que uma questão bem importante, sim, que é pra mim foi importante o desenvolver, a disciplina de fazer atividade física e essa disciplina é claro. (PARTICIPANTE 6).

Segundo o estudo de Motta, Captopril e Santos (2017), os esportistas desenvolvem 5 competências essenciais à liderança. Foi perguntado aos entrevistados, quais destas 5 competências: atitude, visão, estratégia, execução e formação do time ele percebe que a prática da atividade física pode ter ajudado no seu desempenho.

As respostas do Grupo Focal consideram que a atitude e a execução são percebidas como competências desenvolvidas e contribui significativamente para o desempenho pela maioria dos entrevistados. Uma vez que ambas as competências ajudam o gestor a lidar com os desafios e superar limitações. Também atribuíram ganhos no autocuidado. Um dos entrevistados considera que a atividade física, quando estimulada aos colaboradores, contribui na formação de time. Outro ponto importante abordado pelo entrevistado 5, "*a atitude traz empoderamento. O exercício é uma escolha a fazer. Isso inspira os outros*". Contribuindo com a fala do participante 2 do Grupo Focal "*como líderes temos que dar o exemplo: atitude*" (PARTICIPANTE 5).

Os gestores são avaliados pelo desempenho do clima organizacional. Para isso, a organização implementa a pesquisa anual do GPTW - *Great Place to Work*, onde estabelece uma metodologia de reconhecimento das melhores empresas para se trabalhar. Utiliza algumas dimensões, dentre elas, a credibilidade, o respeito e a imparcialidade. E foi perguntado ao Grupo Focal 1 e 2, como percebem a contribuição da prática da atividade física para alcançar melhores resultados no GPTW.

Com relação a esta pergunta, observamos respostas semelhantes e indicando claramente quais dimensões são beneficiadas pela contribuição da prática sistemática da atividade física.

O participante 1 do Grupo Focal afirma que contribui para a credibilidade e respeito. Já o participante 2 do Grupo Focal relata que é difícil conectar diretamente com as dimensões avaliadas, no entanto percebe benefícios e impactos positivos.

Quando realizamos a atividade física, nos sentimos mais encorajados a estimular isso na equipe. Quando estimulamos a equipe, eu percebo que existe esse engajamento que leva a maturidade da equipe, esse entendimento do quanto a atividade impacta positivamente. De imediato, não sei se impacto nestes aspectos, mas eu acho que de uma forma sistêmica não tem como não impactar. Porque uma pessoa que faz uma atividade gerencia melhor suas emoções, conseqüentemente vai tomar decisões mais ponderadas, mais empatia com os outros, vai gerar mais respeito pelo outro. Pelo olhar todo. (PARTICIPANTE 2).

Os demais respondentes afirmam ganhos indiretos no relacionamento com as pessoas, na energia do clima organizacional. *"optar por fazer atividade para ter uma boa qualidade de vida e no trabalho, reflete"* (PARTICIPANTE 5).

Acaba gerando um ambiente de respeito. Diretamente não, mas indiretamente sim. Isso acaba positivamente ao gerar um clima melhor, que vai proporcionar que todo mundo esteja coeso. Principalmente gestão das emoções, ter um autocontrole melhor, autoconhecimento. Os benefícios são muito amplo. Esta amplitude vai colaborar sob vários aspectos em todo o clima da organização. (PARTICIPANTE 3).

As habilidades de liderança desenvolvidas pelos atletas tais como comunicação, planejamento, disciplina e interação entre funcionários e públicos (MOSHER; ROBERTS, 1981 *apud* WRIGHT; CÔTÉ, 2003) e foi perguntado quais dentre elas, os entrevistados percebem que a prática da atividade física contribui no desenvolvimento da sua liderança no dia a dia. E as respostas foram unânimes e todos concordam que a prática da atividade física desenvolve essas habilidades, variando de intensidade entre elas. Ou seja, com menor ou maior contribuição. *"No meu caso, como é uma atividade individual facilita na questão da disciplina, persistência. Não impacta muito no planejamento e na comunicação."* (PARTICIPANTE 1).

Concordo. O meu desenvolvimento da minha liderança, trouxe do esporte o autoconhecimento e na minha vida de atleta amador, em diversas modalidades, e também no esporte individual, contribui porque a todo momento. [...] Todos os eventos esportivos exigem todas estas atividades como planejamento, comunicação, flexibilidade, jogo de cintura para solucionar, disciplina, foco, não pode se desperdiçar do rumo, quanto maior o evento, mais complexo e a diversidade está presente. Atitude para tomar decisões rápidas. O esporte é uma base fantástica para desenvolver equipe, alcançar resultados. (PARTICIPANTE 3).

Ao avaliar o nível de incentivo oferecido pela empresa para a prática sistemática da atividade física, todos foram os participantes do Grupo Focal 1 e 2 foram unânimes em concordar que os incentivos são disponibilizados. E surgiu um ponto interessante com relação aos aspectos culturais. Embora haja incentivos como ginástica laboral, subsídio financeiro e por atuar com o esporte, as pessoas não conseguem priorizar a agenda para praticar uma atividade física.

Tem bastante incentivo, estarmos num ambiente que desenvolve atividades físicas é uma forma de incentivo. A questão do tempo não caiba aqui, estamos ainda na cultura de trabalhar muitas horas. Nem sempre a produtividade é isso. A atividade física no intervalo parece que você está cometendo um crime ao se exercitar no horário de trabalho. Existe uma cultura a ser modificada para tirar um tempo para que o esporte vire hábito para mais pessoas. O maior problema é cultural. A gente acha que trabalhar mais tarde ou iniciar cedo é o correto trabalhar bastante. Parece que não é certo fazer atividade física no intervalo. (PARTICIPANTE 2).

Concordo. É uma questão cultural. Temos diversos canais, incentivos, vários mecanismos que orientam a importância da atividade física. Talvez tenha espaço para melhorar, as pessoas não utilizam muito os mecanismos oferecidos pela empresa. (PARTICIPANTE 3).

Os principais pontos apresentados pelo Grupo Focal estão apresentados no Quadro 10:

Quadro 10 – Resumo Grupo Focal

- Principal barreira para treinar é o horário de trabalho.
- O treino precisa ser às 6h da manhã ou depois das 20h. O que nem sempre é possível;
- Percebem a importância da AFS para o seu desempenho profissional;
- Quando treinam ficam mais ativos, motivados e com mais paciência;
- A equipe percebe a diferença no dia de treino e fala “treinou hoje”;
- As instituições a qual pertencem precisam investir mais no incentivo da AFS;
- Segundo os participantes, há um aspecto cultural a ser observado, no que tange à prática no horário de trabalho. “Há um sentimento de culpa por treinar durante a jornada de trabalho”, mesmo em intervalo de almoço. É necessário mudar a cultura das instituições permitindo treinar em horário de trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise das entrevistas teve por objetivo ampliar o entendimento do contexto organizacional, optou-se por entrevistar um representante do Núcleo de Recursos Humanos da Administração Regional e um representante da também a Instituição do GPTW no intuito de compreender o nível de incentivo e grau de percepção sobre o impacto no desempenho da liderança. Para Manzini (1990/1991, p. 154), “a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”.

Neste sentido, foi perguntado ao gestor do Núcleo de Recursos Humanos, área responsável pela cultura organizacional, como percebe que a prática da atividade física pode contribuir para que os líderes alcancem melhores resultados no GPTW. O entendimento é que sim, há uma significativa contribuição, considerando a existência de oportunidades de melhoria.

Sim, pode trazer benefícios não apenas para a saúde física, mas também para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, como a persistência, a disciplina, a resiliência e a autoconfiança, características fundamentais para uma liderança eficaz. Além disso, a prática de atividades físicas em grupo pode ajudar a desenvolver habilidades de comunicação, trabalho em equipe e cooperação, E o ‘sentir-se bem’ fisicamente favorece a disposição, o otimismo, a boa energia para o trabalho e para a vida, que são características distintivas para a boa liderança. (ENTREVISTADO NRH).

Também foi perguntado ao núcleo de RH como são analisados, definidos e promovidos os incentivos para a prática sistemática da atividade física nas duas instituições do Sistema S?

Nós temos o esporte como uma das nossas linhas de atuação e vários serviços disponíveis às nossas lideranças e equipes. Esse ambiente favorece a prática da atividade física sistemática e ‘dentro de casa’. Um dos pilares do Vida em equilíbrio é o ‘Exercitar’, que tem a atividade física como foco. Entretanto, penso que podemos intensificar e criar incentivos maiores voltados para as práticas, visando nos benefícios que trazem. (ENTREVISTADO NRH).

Já ao representante do GPTW no Brasil, foi perguntado sob o ponto de vista da metodologia, a prática sistemática da atividade física pode contribuir nas dimensões avaliadas pela metodologia que reconhece as melhores empresas para trabalhar. A resposta foi atribuída como positiva, com impactos diretos e indiretos.

A metodologia GPTW estimula que as empresas (líderes) se preocupem com a saúde física dos colaboradores e isto impacta na Área de Prática Cuidar (que olha para ações de estímulo à saúde, segurança e qualidade de vida). Isto impacta na melhoria do ambiente de trabalho, mais especificamente tende a refletir na forma como os colaboradores se sentem tratados, que é mensurada na metodologia pela dimensão Respeito. (ENTREVISTADO GTPW).

Neste ponto, o entrevistado 3 traz um relato que corrobora com a resposta do GPTW.

Do momento que eu cuido de mim, que através de um hábito saudável, qualidade de vida proporciona e eu estou tendo respeito comigo mesmo e vou poder cuidar dos outros. E isso estimula uma corrente do bem as pessoas a buscarem o clima cooperativo. Acaba gerando um ambiente de respeito. (PARTICIPANTE 3).

A partir da aplicação do roteiro semiestruturado foi possível identificar que há uma contribuição da prática sistemática da atividade física no desempenho diário do gestor, bem como verificar uma correlação das competências adquiridas pelos esportistas também nos líderes, de forma direta e indireta.

Os principais pontos apresentados pelo Grupo Focal estão apresentados no Quadro 11:

Quadro 11 – Resumo das entrevistas

- Benefícios não só para saúde física, mas para habilidades socioemocionais;
- Ajuda a desenvolver habilidades de comunicação, trabalho em equipe e cooperação;
- Favorece também o otimismo e a disposição que são características esperadas de um bom líder.
- As instituições promovem ações que despertam os líderes para uma vida mais ativa, mas sempre tem espaço para novos incentivos e iniciativas;
- A metodologia GPTW estimula que as empresas se preocupem com a saúde física dos colaboradores;
- Colaboradores ativos melhoram o ambiente de trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Considerando-se os resultados obtidos na pesquisa e a fim de atender um dos objetivos do trabalho, que é o de apresentar uma proposta de prática de gestão que incentive a prática da atividade física ao grupo de líderes, no próximo capítulo será apresentada a proposição para a gestão da instituição.

5 PROPOSIÇÃO DE RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO

Neste capítulo buscou-se apresentar um conjunto de sugestões para o gestor de Recursos Humanos das duas Instituições, a partir dos resultados obtidos no presente trabalho. A proposição é visitar o programa denominado Vida em Equilíbrio, que abrange as duas instituições, com a inclusão da obrigatoriedade da prática sistemática da atividade física para os colaboradores participantes do Programa Back-ups (Programa de Desenvolvimento de Lideranças Interno das Instituições), com as seguintes premissas:

Saúde no Trabalho

- Incluir um requisito de participação do Programa Backups de desenvolvimento de lideranças, a prática sistemática da atividade física;
- o participante poderá fazer fora do horário de expediente ou poderá realizar suas atividades durante o horário de trabalho nas academias da instituição;
- durante o horário de trabalho, o participante poderá frequentar somente as academias próprias da instituição;
- a frequência mínima de 72 min e máxima de 150 minutos por semana, seguindo as recomendações da OMS;
- a obrigatoriedade e a liberação para a prática da atividade física, durante o horário de trabalho, devem estar previstas no regimento do projeto.

Benefícios esperados

Com mais este incentivo à prática sistemática da atividade física, pretende-se obter os seguintes benefícios:

- maior foco e produtividade;
- aumento da qualidade de vida, com redução de absenteísmo no trabalho
- aumento na prevenção de doenças crônicas;
- maior engajamento e clima organizacional resultando em melhor relacionamento das equipes;
- futuros gestores qualificados para influenciar positivamente suas equipes;
- contribuição para o desenvolvimento de uma cultura do bem-estar e qualidade de vida;
- aprimoramento das habilidades socioemocionais dos gestores participantes do programa.

E, recomenda-se avaliar os resultados e, posteriormente, disponibilizar para todos os colaboradores da instituição para que possam ter acesso a mais este benefício.

Afim de corroborar com a importância do incentivo aos cuidados com a saúde geral dos colaboradores, trago a publicação no “The Irish Times”, por Ciara O'Brien (2023), que faz referência a um estudo realizado pela Healthy Place To Work® e analisada pelo Trinity College Dublin com mais de 6.000 respostas de funcionários de 18 empresas em oito países, revela os quatro aspectos que tem um grande impacto na saúde geral dos colaboradores e na retenção na organização, a saber: saúde financeira, social, psicológica e física. Além de fornecer autonomia no trabalho e expectativas de trabalho gerenciáveis é essencial para incentivar o bem-estar.

Neste sentido, é importante que os executivos de negócios fiquem atentos a novas medidas significativas para priorizar a saúde dos colaboradores a fim de gerar alto desempenho sustentável.

Essa mudança precisa começar com os líderes no topo da organização para ter um impacto positivo na organização como um todo. É imperativo que os líderes empresariais priorizem a saúde e o bem-estar dos funcionários e devem empregar uma abordagem estratégica para fazer isso. A liderança saudável é a chave para o sucesso – não se trata de palavras, mas ações, não se trata de programas, mas de mudanças incorporadas, não é apenas 'bom ter', mas essencial. (JOHN RYAN).

A própria instituição possui o esporte como pilar de suas atividades oferecidas ao mercado em que atua, extensivo aos colaboradores como benefício oferecido e entende a necessidade de se intensificar os incentivos para melhorar o bem-estar dos colaboradores.

Nós temos o esporte como uma das nossas linhas de atuação e vários serviços disponíveis às nossas lideranças e equipes. Esse ambiente favorece a prática da atividade física sistemática e 'dentro de casa'. Um dos pilares do Vida em equilíbrio é o 'Exercitar', que tem a atividade física como foco. Entretanto, penso que podemos intensificar e criar incentivos maiores voltados para as práticas, visando nos benefícios que trazem.
(ENTREVISTADO NRH).

Importante destacar que a entrega proposta neste estudo pode se aplicar como um modelo de gestão de liderança para empresas de qualquer porte ou segmento de atuação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo empresarial vem passando por transformações aceleradas e torna-se cada vez mais dinâmico em virtude dos avanços tecnológicos e da necessidade de mudanças nos padrões de gestão e liderança, impactando diretamente no desempenho das pessoas e das organizações.

Neste sentido, a liderança tem um papel fundamental para qualquer ambiente de trabalho, sendo reconhecida como fator determinante para a saúde e sustentabilidade dos negócios.

O presente estudo analisou se a prática sistemática da atividade física contribui para um melhor desempenho profissional dos líderes e contou com a participação voluntária de 60 diretores de unidades operacionais e educacionais, gerente do núcleo de recursos humanos do Sistema S do Estado do Rio Grande do Sul e gerente do GPTW no Rio Grande do Sul.

Na primeira etapa da pesquisa, em termos de frequência na prática da atividade física não se comprovou um impacto significativo no desempenho do líder. Em relação aos escores do GPTW, comparando com a prática de atividade física inferior a 150 minutos semanais comparados a quem pratica mais de 150 minutos, não foi encontrada nenhuma diferença estatisticamente significativa em nenhum dos componentes estudados do GPTW (credibilidade, respeito e imparcialidade). No entanto, cabe destacar que o único gestor que não pratica atividade física teve o pior resultado no período da pandemia. Partindo dos resultados da primeira etapa, foram estruturados grupos focais com líderes para se avançar na pesquisa, principalmente, em relação às habilidades que podem ser desenvolvidas com a prática sistemática da atividade física, além de identificar o impacto na produtividade e qual a importância da prática da atividade física para o líder.

Os resultados dos grupos focais revelaram que é indispensável para o desempenho do líder realizar uma sistemática prática de atividade física. E foi possível identificar que há uma contribuição da prática sistemática da atividade física no desempenho diário do gestor, bem como verificar uma correlação das competências adquiridas pelos esportistas também nos líderes, de forma direta e indireta.

Uma constatação importante deste estudo foi a revelação do aspecto cultural trazido pelo Grupo Focal quanto à frequência da prática da atividade física. Embora haja incentivos como palestras, informativos, eventos, subsídio financeiro para utilização das academias da própria instituição e por atuar com o esporte, as pessoas não conseguem priorizar a agenda para praticar uma atividade física em virtude da demanda de trabalho.

6.1 IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como já destacado na literatura, a definição do perfil de liderança varia muito em relação ao contexto, ao segmento de atuação da organização e as características de um líder eficaz variam ao longo do tempo, o que impõe dificuldades em se estabelecer critérios de avaliação de desempenho e estabelecer uma análise mais precisa do desempenho do líder adquirida a partir da prática sistemática da atividade física, a partir de parâmetros de comparação daqueles que praticam dos que não praticam uma atividade física.

Em relação ao público estudado, os grupos focais foram realizados com grupo de duas instituições que atuam no mesmo segmento, sendo uma delas com incentivo às práticas de atividades físicas. Ampliar o escopo para outras organizações ou grupos de controle demandariam um estudo com um escopo mais amplo.

Complementarmente, podemos atribuir como limitação para este estudo a falta de um grupo controle que não realizava atividades físicas, mesmo assim, qualitativamente o único caso que não praticava exercícios foi o único a ter escores do GPTW inferiores a 80 pontos.

6.2 INDICAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Recomenda-se dar continuidade aos estudos e pesquisas com este grupo de líderes considerando a utilização de indicadores específicos de gestão, como receita, despesa e produção, com o intuito de aprofundar mais a relação da prática da atividade física sistemática com a performance dos líderes.

REFERÊNCIAS

ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. **Interactive Statistics**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

BARBANTI, V. **O que é Educação Física**. Ribeirão Preto, 2002. Disponível em: https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/4568569/mod_resource/content/1/Texto%202.pdf. Acesso em: 13 mar. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BILLSBERRY, J.; MUELLER, J.; SKINNER, J. Reimagining leadership in sport management: lessons from the social construction of leadership. **Journal of Sport Management**, [S.l.], v. 32, n. 2, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0210>. Acesso em: 10 jan. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Biblioteca Virtual em Saúde**. 2022. Disponível em: www.bvsms.saude.gov.br. Acesso em: 13 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Promoção da Saúde: PNPS: Anexo I da Portaria de Consolidação nº 2, de 28 de setembro de 2017, que consolida as normas sobre as políticas nacionais de saúde do SUS/ Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2018.

BROWN, B. **A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2020.

CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. Os atuais pesquisadores sobre o tema liderança estão presos ao modelo mental do século XX? *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 45, 2021. **Anais [...]**. [S.l.:s.n.], 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marcello-Calvosa/publication/355183395_Os_Atuais_Pesquisadores_sobre_o_Tema_Lideranca_estao_presos_ao_Modelo_Mental_do_Seculo_XX_Palavras-chave_Lideranca_Estrategica_Lideranca_Contemporanea_Lideranca_Tradicional_Gerenciamento/links/61652fe71eb5da761e837c25/Os-Atuais-Pesquisadores-sobre-o-Tema-Lideranca-estao-presos-ao-Modelo-Mental-do-Seculo-XX-Palavras-chave-Lideranca-Estrategica-Lideranca-Contemporanea-Lideranca-Traducional-Gerenciamento.pdf. Acesso em: 10 jan. 2022.

CORRÊA, M. A.; MARQUES, M. P.; DIAS, A. C. G. Psicologia “do esporte” ou “da performance humana”? explorando contextos não esportivos e suas implicações teórico-práticas. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 2, p. 395-420, 2019.

EINOLA K.; ALVESSOM, M. The perils of authentic leadership theory. **Leadership**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 483-490, 2021. DOI: 10.1177/17427150211004059. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/17427150211004059>. Acesso em: 06 jan. 2022.

EXTEJT, M. M.; SMITH, J. E. Leadership development through sports team participation. **Journal of Leadership Education**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 224-237, out. 2009. Disponível em: https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/8_2_Extejt-and-Smith.pdf. Acesso em: 15 jun. 2022.

FERREIRA, C. V. *et al.* Nascidos para correr: a importância do exercício para a saúde do cérebro. **Revista Brasileira de Medicina do Esporte**, São Paulo, v. 23, p. 495-503, 2017.

GAVIOLI, A. Esta empresa paga salários maiores a funcionários que praticam esportes. **Exame**, São Paulo, 31 mar. 2022. Disponível em: <https://exame.com/carreira/esta-empresa-paga-salarios-maiores-a-funcionarios-que-praticam-esportes/>. Acesso em: 05 abr. 2022.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GREAT PLACE DO WORK (GPTW). 2022. Disponível em: www.gptw.com.br. Acesso em: 10 fev. 2022.

HANDAR, A. M.; DUARTE, J. C. Liderança de nível 5 nas maiores empresas privadas brasileiras. **Caderno PAIC**, Fortaleza, v. 16, n. 1, p. 223-238, 2015.

HUNTER, J. R. *et al.* Relationships between physical activity, work ability, absenteeism and presenteeism in Australian and New Zealand adults during covid-19. **Environmental Research and Public Health**, [S.l.], v. 18, n. 23, dec. 2021. DOI: 10.3390/ijerph182312563. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8657020/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira 2021. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101892.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2022.

ISRAEL, C. R. Q. Uma análise sobre liderança: da teoria dos traços à liderança 4.0. **Boletim de Gerenciamento**: revista eletrônica. Rio de Janeiro, v. 24, n. 24, p. 21-30, jun. 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/557>. Acesso em: 10 jan. 2022.

KIND, L. Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 10, n. 15, p. 125-136, jun. 2004.

KITCHENHAM, B.; PFLEEGER, S. **Principles of survey research**: part 5: designing a survey. [S.l.]: ACM SIGSOFT Software Engineering Notes, 2002.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artes Médicas Sul/Editora UFMG, 1999.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MOTTA, R. G.; CASTROPIL, W.; SANTOS, N. Competências adquiridas no esporte que auxiliam o atingimento da alta performance profissional. **Sodebras**: soluções para o desenvolvimento do país, [S.l.], v. 12, n. 134, p. 25-30, fev. 2017. Disponível em: <http://www.sodebras.com.br/edicoes/N134.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2021.

NAHAS, M. V.; GARCIA, L. M. T. Um pouco de história, desenvolvimentos recentes e perspectivas para a pesquisa em atividade física e saúde no Brasil. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 24, n. 1, p.135-48, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbefe/a/j5ZDLF8Wq8DXXSLxMjzmfqD/?lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2021.

O'BRIEN, C. Investing in employee wellbeing pays off, survey finds: staff deliver higher productivity and performance when health and wellness is prioritised. **The Irish Times**. [S.l.], 2023. Disponível em: <https://www.irishtimes.com/business/2023/03/27/investing-in-employee-wellbeing-pays-off-survey-finds/>. Acesso em: 13 maio 2023.

ONWUEGBUZIE, A. J.; DICKINSON, W. B.; LEECH, N. L. A. Qualitative framework for collecting and analyzing data in focus group research. **International Journal of Qualitative Methods**, [S.l.], v. 8, n. 3, 2009.

ORGANIZAÇÃO PANAMERICANA DE SAÚDE (OPAS). **Novas diretrizes sobre atividade física**. Genebra, 26 nov. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/26-11-2020-oms-lanca-novas-diretrizes-sobre-atividade-fisica-e-comportamento-sedentario>. Acesso em: 13 mar. 2022.

PARANÁ. Secretaria de Educação do Estado do Paraná (SEED-PR). **Educação Física**. Curitiba: SEED-PR, 2006. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/livro_didatico/edfisica.pdf. Acesso em: 10 jan. 2022.

PEACHEY, J. *et al.* Forty Years of leadership research in sport management: a review, synthesis, and conceptual framework. **Journal of Sport Management**, [S.l.], v. 29, n. 5, p. 570-787, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>.

PETERSON, M. L. **Ligações de lideranças autênticas entre a atividade física, mindfulness e competências emocionais**. 2017. Dissertação (Mestrado) - International University ProQuest, 2017.

RODRIGUES, J. Desporto e qualidade de vida: um desafio pedagógico. *In*: FIGUEIREDO, A. *et al.* (Ed.). **Desenvolvimento do desporto e qualidade de vida: ensino, investigação e intervenção**. Viseu: REDESPP, 2021. p. 6-15.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 209-214, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190306>. Acesso em: 12 nov. 2021.

VAROLI, C.; SANTOS, Levino. Lições da liderança do All Back. **G5 Partner**. São Paulo, [2021]. Disponível em: <https://g5partners.com/licoes-lideranca-all-blacks/>. Acesso em: 21 nov. 2021.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WATT, M. W. Facilitative social change leadership theory: 10 recommendations toward effective leadership. **Journal of Leadership Education**, v. 8, n. 2, p. 50-70, 2009.

WESTERBEEK, H.; SMITH, A. **Liderança empresarial e as lições do esporte.**
New York: PALBRAVE, 2005.

WRIGHT, A.; CÔTÉ, J. A retrospective analysis of leadership development through sport. **Sport Psychologist**, v. 17, n. 3, p. 268-291. DOI:
<https://doi.org/10.1123/Tsp.17.3.268>.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO SOBRE A PRÁTICA SISTEMÁTICA DE
ATIVIDADE FÍSICA

Os benefícios da atividade física para o processo de formação de líderes empresariais.

**Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios - Unisinos
Mestrando- Marcelo de Campos Afonso**

Prezado(a) participante;

Sou Marcelo de Campos Afonso, aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Tenho por projeto de pesquisa identificar "Os benefícios da atividade física para o processo de formação de líderes empresariais", sob a supervisão do Professor Dr. Marcelo André Machado.

O projeto tem por objetivo identificar o nível de influência da prática sistemática da atividade física no desenvolvimento das competências da liderança, contribuindo para os resultados organizacionais.

Por isso, solicitamos sua participação ao responder o questionário de pesquisa. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, pelo e-mail.

Para baixar esse termo em formato PDF, clique no link abaixo:

https://drive.google.com/file/d/137OMJbMXbhN_T_07TNoYTj-NLS7wJH8-/view?usp=share_link

Consentimento Livre e Esclarecido

Você concorda com o Termo acima?

Sim

Não

1. Nome:

Sua resposta

2. Gênero:

Feminino

Masculino

Prefiro não responder

3. Idade:

Sua resposta

4. Escolaridade:

Graduação

Pós-Graduação

Mestrado

Doutorado

5. Você exerce cargo de:

Diretor/a de Unidade Operacional

Diretor/a de Unidade Educacional

6. A sua Unidade/Escola pertence a qual estrutura de modelo:

A

B

C

7. Há quanto tempo você está na gestão da Unidade Operacional/Educacional:

Até 12 meses

De 1 a 3 anos e 12 meses

De 4 a 6 anos e 12 meses

Acima de 7 anos

Nesta seção serão coletadas dados sobre a frequência de atividades físicas praticadas considerando a definição da OMS. A OMS - Organização Mundial da Saúde recomenda a prática frequente de atividade física para todas as pessoas, independente da idade. No caso dos adultos, recomenda-se entre 150 e 300 minutos por semana (Diretrizes OPAS, 2020).

8. Qual a frequência que você pratica atividades físicas?

Pratico entre 150 a 300 minutos por semana ou mais.

Pratico menos de 150 minutos por semana.

Nunca pratiquei atividade física ou não pratico nos últimos 7 anos. Se você marcou esta opção, pule para a questão 13.

9. Há quanto tempo você pratica atividade física de forma sistemática?

Iniciei recentemente (menos de 1 ano)

Entre 1 a 3 anos

Entre 3 e 5 anos

Acima de 5 anos

Nesta seção serão coletados dados sobre o tipo de modalidade de atividade física praticada, considerando a definição da OMS e da literatura sobre o tema.

A OMS - Organização Mundial da Saúde define atividade física como qualquer movimento corporal produzido pelos músculos esqueléticos que requer gasto de energia. No caso do esporte ou prática esportiva, a diferença reside em regras e um movimento habilidoso realizado de modo eficiente e efetivo.

10. Você pratica as suas atividades com mais frequência?

De modo individual

De modo coletivo

Ambos (individual + coletivo)

11. Selecione as opções a seguir, qual(is) a(s) modalidade(s) mais praticadas no período informando nas questões anteriores.

Atletismo

Tênis

Surf

Caminhada

Corrida

Natação

Dança

Ginástica

Musculação

Yoga

Tai-Chi-Chuan

Meditação

Dança de Salão

Pilates de aparelho ou solo

Futebol

Voleibol

Basquetebol

Handebol

Tenis em Dupla

Beach Tennis

Paddle

Ciclismo

Outro:

Nesta seção, o objetivo é levantar dados sobre a percepção da contribuição da prática da atividade física sistemática das competências de gestão (técnica e mais processual) e competências humanas (estrutura dos blocos de avaliação do GPTW) e literatura pesquisada.

Compreender a influência da prática de atividade física regular e o nível de contribuição para a qualificação dos profissionais do mercado pode influenciar o desenvolvimento de programas de liderança e não somente para motivação, convívio e integração (WESTERBEEK; SMITH, 2005)

Os conceitos de liderança e gestão apresentam características distintas, contudo são complementares. A verdade é que ambas são importantes para quem quer executar um trabalho de alta performance e levar as equipes a alcançar um desempenho excelente.

12. Marque o que se aplica. Na sua percepção, quais as competências técnicas relacionadas á gestão foram desenvolvidas a partir da prática sistemática de sua(s) atividade(s).

Competências de Gestão:

Produtividade

Planejamento e análise

Delegação, feedback e desenvolvimento de times

Clareza e foco

Lidar com a dinâmica dos negócios

Proatividade

Comunicação

13. Marque o que se aplica. Na sua percepção, quais as competências técnicas relacionadas á gestão foram desenvolvidas a partir da prática sistemática de sua(s) atividade(s).

Competências Humanas (liderança):

Fortalecimento das relações de confiança
 Credibilidade
 Habilidades socioemocionais e maior autoconsciência
 Respeito
 Construção de uma excelência duradoura
 Imparcialidade
 Coragem
 Camaradagem e orgulho em pertencer a organização
 Lidar como a vulnerabilidade
 Empatia

Nesta seção, o objetivo é levantar dados sobre a necessidade de desenvolvimento no momento atual da sua carreira e identificar as barreiras que o impedem de praticar sistematicamente.

14. Na sua opinião, quais das competências abaixo você sente mais necessidade de desenvolvimento no momento atual:

Competências Técnicas(gestão):

Produtividade
 Planejamento e análise
 Delegação, feedback e desenvolvimento de times
 Clareza e foco
 Lidar com a dinâmica dos negócios
 Proatividade
 Comunicação

Competência humanas(liderança)

Fortalecimento das relações de confiança
 Credibilidade
 Habilidades socioemocionais e maior autoconsciência
 Respeito
 Construção de uma excelência duradoura
 Imparcialidade
 Coragem

Camaradagem e orgulho em pertencer á organização

Lidar com a vulnerabilidade

Empatia

15. Na sua opinião quais as principais barreiras que dificultam a prática sistemática da atividade física:

Falta de tempo

Falta de disciplina e organização

Falta de recursos financeiros para investir

Não tem a modalidade ou atividade física que me atrai

Outro motivo

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. Denunciar abuso - Termos de Serviço - Política de Privacidade

Formulários

APÊNDICE 2 – CONDUÇÃO DO GRUPO FOCAL

Estrutura aplicado na pesquisa quali-quantitativa do Grupo Focal

Ao todo foram estabelecidas 6 perguntas para os participantes do Grupo Focal, 02 perguntas para o Núcleo de Recursos Humanos das duas instituições do Sistema S e 01 pergunta para a Instituição GPTW Brasil.

1. A atividade física é condição indispensável para uma vida mais saudável. Na sua realidade, como você avalia esta condição?
2. A produtividade é uma preocupação dos líderes. Como você percebe os ganhos de produtividade a partir da prática regular da atividade física para o aumento da produtividade?
3. Segundo a literatura (Motta, Castropil e Santos), os esportistas desenvolvem 5 competências essenciais à liderança: atitude, visão, estratégia, execução e formação do time. Na sua realidade, quais destas 5 competências mencionadas você percebe que a prática da atividade física pode ter ajudado no seu desempenho?
4. As habilidades de liderança desenvolvidas pelos atletas tais como comunicação, planejamento, disciplina e interação entre funcionários e públicos. Dentre elas, quais você percebe que a prática da atividade física contribui no desenvolvimento da sua liderança no dia a dia?
5. O GPTW - *Great Place to Work* estabelece uma metodologia de reconhecimento das melhores empresas para se trabalhar. Utiliza algumas dimensões, dentre elas, a credibilidade, o respeito e a imparcialidade. Como você percebe a contribuição da prática da atividade física para alcançar melhores resultados no GPTW?
6. Quais os incentivos você percebe da Administração das duas instituições do Sistema S para a prática sistemática da atividade física?