

CIBEC/INEP



B0011439

# EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS

# ADMINISTRAÇÃO

**MEC**

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**

**João Figueiredo**

**MINISTRO DA EDUCAÇÃO E CULTURA**

**Esther de Figueiredo Ferraz**

**EDUCAÇÃO FÍSICA  
E DESPORTOS**

**ADMINISTRAÇÃO**



**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS**

**DISTRIBUIÇÃO GRATUITA**

**SECRETÁRIO - GERAL DO MEC**

**Sérgio Mário Pasquali**

**SECRETARIO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS**

**Péricles Cavalcanti**

## SUMARIO

APRESENTAÇÃO. . . . .	9
RAZÕES DA PROPOSTA. . . . .	11
INTRODUÇÃO. . . . .	13
Finalidade. . . . .	13
Objetivos. . . . .	14
Conteúdo da proposta. . . . .	16
PRIMEIRA PARTE	
1ª Parte - Introdução à Administração - Apresentação. . . . .	19
• MÓDULO 1 - Conceitos Gerais. . . . .	21
• Conceito de Administração. . . . .	21
• Níveis de Administração. . . . .	24
• Áreas de funções ou atividades. . . . .	25
• Fatores de Administração. . . . .	27
• Bibliografia vinculada ao Módulo. . . . .	28
• MÓDULO 2 - Escolas de Administração. . . . .	31
• Pequeno Histórico. . . . .	31
• Concepções mais difundidas. . . . .	33
• Escola Clássica ou Funcional. . . . .	39
• Escola das Relações Humanas ou Comportamental. . . . .	42
• Escola Sistemática ou Abordagem Sistemática. . . . .	43
• Bibliografia vinculada ao Módulo. . . . .	47
• MÓDULO 3 - Objetivos. . . . .	49
• Generalidades. . . . .	49
• Conceito. . . . .	50
• Clareza na definição. . . . .	51
• Categorias. . . . .	52
• Princípios e critérios gerais. . . . .	53
• Como determinar. . . . .	54
• Bibliografia vinculada ao Módulo. . . . .	55

## SEGUNDA PARTE

2ª Parte — Funções Administrativas — Apresentação . . . . .	59
• MÓDULO 4 - Planejamento . . . . .	61
A • Generalidades . . . . .	61
• Conceito . . . . .	62
• Fases do processo de planejamento . . . . .	63
• Planejamento, plano e tomada de decisão . . . . .	64
• Origem dos planos . . . . .	65
• Tipos de planos . . . . .	65
• Métodos de planejamento . . . . .	67
B • A ação governamental de planejamento . . . . .	69
• Instrumentos básicos do planejamento . . . . .	70
• Processo de Planejamento da Administração Federal. . . . .	75
• Articulação do sistema . . . . .	78
• Planos diversos . . . . .	80
• Bibliografia vinculada ao Módulo . . . . .	84
• MÓDULO 5 - Organização . . . . .	87
A • Generalidades . . . . .	87
• Conceito . . . . .	88
• Pontos comuns . . . . .	89
• Acepções da palavra . . . . .	89
• Estruturas de organização . . . . .	90
B • Estrutura da Administração Federal . . . . .	103
• Estrutura do Sistema Desportivo Nacional . . . . .	110
• Estrutura do Sistema de Ensino de 1º e 2º Graus . . . . .	114
• Estruturas de eventos desportivos. . . . .	114
• Bibliografia vinculada ao Módulo. . . . .	116
• MÓDULO 6 - Direção . . . . .	119
A • Generalidades . . . . .	119
• Conceito . . . . .	121
• Fases . . . . .	122
B • Direção em órgãos públicos e entidades privadas . . . . .	
• Bibliografia vinculada ao Módulo . . . . .	124
• MÓDULO 7 - Controle . . . . .	127
A • Generalidades . . . . .	127
• Conceito . . . . .	128
• Estágios . . . . .	129
• Passos ou etapas . . . . .	130
• Fatores . . . . .	131
B • Controle em órgãos públicos e entidades privadas . . . . .	131
• Bibliografia vinculada ao Módulo . . . . .	132
• MÓDULO 8 - Coordenação . . . . .	133
A • Generalidades . . . . .	133
• Conceito . . . . .	135
• Tipos . . . . .	136

•Meios . . . . .	.136
B • Coordenação em órgãos públicos e entidades privadas. . . . .	137
• Bibliografia vinculada ao Módulo . . . . .	.138

TERCEIRA PARTE

3ª PARTE - Estudo Normativo - Apresentação. . . . .	.141
• MÓDULO 9 - Estudo Normativo. . . . .	.143
• Generalidades . . . . .	.143
• Conceitos. . . . .	.143
• Tipos . . . . .	.144
• Origens, efeitos, limites e formas de revogação . . . . .	.145
• Legislação de Educação Física . . . . .	.147
• Legislação do Desporto . . . . .	.151
• Legislação da Loteria Esportiva Federal . . . . .	.152
• Legislação do Atleta Profissional . . . . .	.153
• Bibliografia vinculada ao Módulo . . . . .	.154

BIBLIOGRAFIA GERAL . . . . .	.155
------------------------------	------



## APRESENTAÇÃO

Lisongeu-me muito prefaciá-lo este livro.

Li-o, não com os olhos de crítico, mas de aprendiz atento e interessado, e evidenciaram-se, imediatamente, a personalidade e as características de seu autor: inteligente, estudioso, aumenta os frutos de seu talento com a dedicação às atividades de pesquisas longas e meticolosas e ao acabamento extremamente polido.

Na verdade, não temos ainda uma literatura específica, convenientemente desenvolvida, que permita a aplicação dos conhecimentos da Administração ao setor da Educação Física e ao dos Desportos.

A presente proposta "**Educação Física e Desportos - Administração**" é uma iniciativa que abre uma direção aos futuros e atuais Professores de Educação Física em busca de maior enriquecimento profissional.

Assim, basta a boa vontade de um exame ligeiro para conduzir os interessados à esfera das verdades e das concepções enunciadas e sentir um único objetivo: a educação.

O mundo da Educação Física e dos Desportos está de parabéns.

PÉRICLES CAVALCANTI  
Secretário de Educação Física e Desportos

Quatro razões prioritárias nortearam a necessidade de organizar esta Proposta:

### 1ª) **INTERAÇÃO DE ESPECIALIZAÇÕES**

Sendo um Professor de Educação Física e pós-graduado em Administração Pública, era fatal a interação dos conhecimentos adquiridos nas duas áreas: - Educação Física e Administração.

Assim, com o correr dos anos, no tratamento dos assuntos afetos a essas áreas de per-si, foram os mesmos se interpenetrando e, paulatinamente, cada uma delas passou a utilizar-se de conhecimentos da outra. Isto veio confirmar a visão sistêmica do conhecimento, compartimentado, por várias razões, pelo próprio gênero humano. E daí surgiu a viabilidade de uma Proposta orientadora da aplicação dos conhecimentos de Administração ao setor de Educação Física e Desportos.

### 2ª) **EXPERIÊNCIA VIVIDA**

O fato de termos participado de uma experiência no magistério superior, inclusive a nível de pós-graduação, na qual tivemos oportunidade de lecionar uma disciplina denominada Administração em Educação Física, levou-nos, no início do processo, a propor um determinado conteúdo programático para a mesma. Após alguns semestres de vivenciamento, e algumas modificações, sentimos a necessidade de estabelecer alguns critérios básicos para uma nova estruturação de conteúdo. A Proposta nasceu de uma visão global da experiência, incorporados os subsídios colhidos.

### 3a) **VIVÊNCIA ADMINISTRATIVA PROFISSIONAL**

Em decorrência do tempo que exercemos funções administrativas no setor da Educação Física e Desportos, e, particularmente, fruto da nossa preocupação de observar o comportamento humano dentro de uma organização, uma constatação ocupou espaço maior nas nossas conclusões: - a grande parte dos Professores de Educação Física que exerce funções administrativas em qualquer nível, talvez em virtude de sua formação, dedica-se com mais afinco ao trato das funções técnicas, em detrimento das humanas e administrativas. A Proposta busca mostrar a necessidade do equilíbrio entre elas.

#### **4ª) CONTRIBUIÇÃO AO SETOR**

Embora, no Brasil, vários profissionais de Educação Física e Desportos se dediquem ao assunto, tenham suas posições, ministrem disciplinas, em cursos diversos do setor, com nomes similares e conteúdos com certo grau de distinção, esta Proposta pretende ser mais uma contribuição ao setor, por isso que proposta. Acreditamos que, depois dela, poderemos chegar a um consenso mais positivo sobre o conteúdo programático de uma disciplina voltada para o assunto.

As razões básicas para organização desta Proposta existiam. O problema passou a ser a sua estrutura e o seu desenvolvimento.

A estrutura é simples. Uma parte introdutória à Administração, outra dedicada às funções administrativas e sua aplicabilidade ao setor, e uma terceira, tratando do estudo normativo da Educação Física e Desportos.

O desenvolvimento só se tornou possível, em função da estratégia utilizada: - apoio, e mesmo a transcrição das posições de autores consagrados pesquisados (e não todos), em relação aos assuntos considerados nas abordagens.

Se existe, pois, algum mérito no desenvolvimento dos temas, não nos cabe, e sim àqueles que foram citados, interpretados e recomendados e que, nas suas obras, deixaram impressas as idéias que nos serviram de base e que, certamente, não devemos ter repetido com a mesma luminosidade.

Octavio Teixeira  
Professor de Educação Física

## INTRODUÇÃO

- FINALIDADE •
- OBJETIVOS •
- CONTEÚDO •

### • FINALIDADE

A presente proposta - "EDUCAÇÃO FÍSICA/DESPORTOS - ADMINISTRAÇÃO", é fruto de um trabalho inicial desenvolvido, testado durante alguns anos, discutido com diversas pessoas interessadas no assunto, e que já carrega no seu bojo algumas contribuições, uma vez que sofreu alterações que a reformularam.

O curso de ação para ela definido foi o de tentar inserir na formação do futuro Professor de Educação Física, noções da ciência da Administração que lhe servirão de base para procedimentos administrativos inerentes ao setor Educação Física/Desportos, e que darão maior enriquecimento à sua vida profissional.

É certo que não é produto acabado. Daí por que é uma proposta.

Outras propostas já foram tentadas. Algumas estão em andamento. Mas a nossa posição é que, por não ser definitiva, esta, pelo menos, poderá servir de subsídio para que outros estudiosos reflexionem, busquem novos caminhos, e todos nos aproximemos do nosso objetivo comum: - dar condições, a nível de graduação, para uma avaliação crítica das possibilidades de aplicação dos fundamentos e conceitos básicos da ciência da Administração ao setor de Educação Física/Desportos.

Acreditamos que dessa união de estudos e análises possa resultar um novo pensar sobre as atividades físicas ou, quando muito, a geração de idéias novas para a solução dos problemas administrativos do setor.

"EDUCAÇÃO FÍSICA/DESPORTOS - ADMINISTRAÇÃO" caracteriza-se, portanto, como uma proposta desenvolvida para o nível de graduação, dentro de uma dimensão específica desse nível e do setor, não visando, obviamente, a formação de administradores. Tal como está elaborada, pretende favorecer, no alunado, o desenvolvimento da capacidade de aprender e apreender os conceitos e fundamentos da ciência da Administração e transferi-los, por reflexão e aplicação, para o terreno da Educação Física/Desportos. Esta reflexão e aplicação devem ser conseguidas através da operacionalização dos fundamentos, frente às diversas situações administrativas existentes no setor e enfrentadas, muitas vezes, sem os instrumentos devidos, no dia a dia, pelos nossos profissionais.

Grande parte das informações conceituais da ciência da Administração que constam da presente proposta é bem conhecida. Autores diversos já as exploraram

bastante e continuam escrevendo sobre elas. A nossa proposta se apoia em diversos deles e os transcreve também. Mas isso não quer dizer que os esgotamos. E respeitamos o posicionamento de todos, bem como a preferência por outros não citados na bibliografia.

A nossa postura é que o que está colocado na proposta é fácil de ser assimilado e mesmo, digerido. Entretanto, podemos afirmar que a aparente facilidade à primeira vista, esconde uma grande dificuldade para o iniciante: - a sua operacionalização, a aplicação correta das noções e fundamentos, e o seu uso de forma criativa, flexível e insubmissa.

Ultrapassadas essas dificuldades, acreditamos que aqueles que, de fato, se expuserem aos conceitos, questões e exercícios, desenvolverão, no mínimo, uma melhor atuação acadêmica e terão possibilidade de tornar mais factíveis e viáveis as suas idéias, seus projetos, e as suas iniciativas, na vida e na carreira.

Evidentemente, não estamos afirmando que a presente proposta seja condição necessária e suficiente para aqueles resultados. Não conhecemos elixir que garanta melhor efetividade ao indivíduo no seu planejamento de vida e de profissão. Mas o conhecimento, em termos genéricos, desse mínimo apresentado em "EDUCAÇÃO FÍSICA/DESPORTOS - ADMINISTRAÇÃO", é, sem dúvida, uma contribuição nesse sentido.

## • OBJETIVOS

Esta proposta está voltada para problemas de Administração específicos do setor Educação Física/Desportos, nas suas diversas dimensões organizacionais. Enfatiza, conforme parâmetros da moderna teoria administrativa, a totalidade da organização nos seus aspectos interno e externo, buscando a integração organizacional através dos objetivos, e não somente, em função da estrutura de poder e autoridade, ou da rotinização das tarefas.

A proposta tem como OBJETIVO GERAL:

- "Familiarizar os leitores com os fundamentos, conceitos e técnicas da Administração, induzindo-os à análise crítica de seus pressupostos, métodos e processos, bem como a discussão da relevância e viabilidade de aplicação para o setor de Educação Física/Desportos".

Ela visa a situá-los, basicamente, frente aos seus objetivos e ao processo pelo qual esses objetivos devem ser atingidos.

Neste ponto, cremos imperiosa uma colocação.

É preciso que um Professor de Educação Física conheça um mínimo de Administração?

A nossa posição é que sim.

Se Você está cursando um estabelecimento de formação de professores de Educação Física, tem necessidade de se conscientizar, no mínimo, sobre algumas coisas. Em primeiro lugar, não busque ser um Professor de Educação Física só para atingir o nível superior de instrução. O único caminho da Universidade é o caminho da qualidade.

Lembre-se de que, como Professor, Você é, acima de tudo, um educador. A sua responsabilidade é, portanto, muito maior, já que Você é um agente da Edu-

cação. Por outro lado, quando Você conclui o seu curso de formação, seu próximo passo é a ocupação de um lugar no mercado de trabalho. E, para ocupá-lo, Você tem que ter qualificação profissional básica, que é fruto da sua aplicação no curso que terminou. Essa qualificação é produto do seu conhecimento, e Você não vai conseguir se manter muito tempo "enganando" aos seus chefes. Portanto, durante a sua formação, não fique voltado exclusivamente para a parte técnica. As técnicas são importantes, mas estão em permanente mudança. Você vai ter que se atualizar constantemente em relação a elas. O que realmente deve preocupá-lo são os conceitos, os fundamentos, os princípios básicos das diferentes disciplinas, porque eles serão o suporte, a base de suas reflexões, do seu raciocínio e da sua criatividade profissional.

Pois bem, isso acontece, semelhantemente, em todas as áreas do conhecimento humano.

Quando Você se forma e consegue um local de trabalho, as situações são completamente diferentes de quando Você é aluno. As responsabilidades são outras. Você passa a ter alunos pela frente, na expectativa de como serão as suas atuações, colegas ao redor, e chefes supervisionando e avaliando os seus resultados. Você tem que planejar as suas tarefas, organizar as suas coisas, tem, por vezes, que dirigir pessoas e eventos, e tem que controlar as ações em execução para comparar se elas estão se conduzindo de acordo com o que planejou, organizou e está dirigindo. E aí é que Você sente a necessidade de administrar o trabalho dos outros, de trabalhar através de pessoas para conseguir resultados. E é aí que Você sente a necessidade de conhecimentos de Administração!

Se Você não pensar desse modo, se não comungar com essa forma de trabalho, se Você agir sem se preocupar com o que os seus alunos, os seus colegas, os seus chefes estão pensando, espetando, se Você não se importar com Você mesmo, pode estar certo de que está no caminho de um profissional medíocre. Na realidade, nem deveria tentar ser um Professor de Educação Física!

Estas, algumas das colocações, talvez bastante frágeis, que embasam o nosso posicionamento.

Mas, em nossa consciência, existem outras razões para essa proposta. Entre elas, um mínimo de conhecimento de Administração durante a formação do Professor de Educação Física. No futuro, em função de suas próprias necessidades, ele se aprofunda e, no mínimo, adiciona mais conhecimentos à sua bagagem de professor, o que, por certo, não o irá prejudicar.

Feitas essas considerações, à guisa de justificação da proposta, vamos retomar o curso para definição dos objetivos, agora, específicos.

De um modo geral, tem-se analisado o processo ensino-aprendizagem em qualquer área do conhecimento humano, em três dimensões fundamentais:

- 1ª) - o saber acumulado do setor, com referência, portanto, à sua dimensão cognitiva;
- 2ª) - as habilidades indispensáveis à atividade prática a desenvolver-se no campo específico de interesse, e
- 3ª) - as atitudes e valores adequados ao exercício da atividade e ao exame e reflexão de seu conteúdo básico, com referência, assim, à sua dimensão comportamental.

A presente proposta, no contexto de um Curso de Formação de Professores de Educação Física, tem como base, nessas três dimensões fundamentais, os seguintes OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

## COGNITIVOS

- Desenvolver conhecimentos sobre os pressupostos básicos da Administração;
- Analisar o papel da Administração no setor da Educação Física/Desportos;
- Analisar os principais elementos do processo administrativo.

## HABILIDADES

- Estimular a habilidade administrativa individual;
- Desenvolver habilidades para participação em processos administrativos;
- Contribuir efetivamente em programas administrativos.

## ATTITUDES E VALORES

- Despertar interesse pela ciência da Administração;
- Desenvolver atitude crítica em relação à relevância e aplicação da Administração no setor da Educação Física/Desportos;
- Desenvolver atitude crítica em relação às abordagens das principais teorias de organização.

## • CONTEÚDO DA PROPOSTA

A proposta está dividida em três partes.

Na primeira, **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO**, o propósito foi o de colocar o aluno em contacto com os conceitos e fundamentos da ciência da Administração, orientá-lo para aprofundamentos, e interessá-lo em assuntos dessa nova área de conhecimento. Através das informações, do estudo e da reflexão sobre os diferentes assuntos apresentados, deverá o aluno, desenvolver a capacidade de transferi-los e aplicá-los às diversas situações administrativas do setor Educação Física/Desportos. Essa parte é de importância fundamental e básica para todo o processo de aprendizagem posterior.

A segunda parte, **FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS**, visa a uma interface maior do aluno com os pressupostos conceituais das funções de **PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO, CONTROLE** e **COORDENAÇÃO**, e sua aplicabilidade às peculiaridades administrativas do setor.

A terceira parte, **ESTUDO NORMATIVO**, tenta mostrar a importância das normas dentro de qualquer processo administrativo como reguladoras dos diferentes atos da administração e, especificamente, identificar o aluno com os pontos básicos da legislação vigente para a Educação Física/Desportos.

**1ª PARTE**

**INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO**



Um dos motivos para iniciarmos esta proposta com uma parte a que denominamos "INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO", foi o de proporcionar condições ao leitor de contactar com os fundamentos, conceitos básicos e pressupostos da Administração, ou seja, introduzi-lo na ante-sala da ciência administrativa, com vistas à fixação de uma visão global, visão essa que deverá permitir, assim supomos, desdobramentos e aprofundamentos posteriores, com relação aos diversos fatores de administração.

A idéia é a de travar contacto e aprender técnicas e conceitos existentes no campo da Administração, e poder adequá-los aos problemas administrativos do setor da Educação Física e Desportos. De posse dos conhecimentos administrativos básicos, será mais fácil, pelo menos no nosso entendimento, operacionalizá-los e chegar a soluções mais equilibradas para os problemas existentes na área das atividades físicas.

Desejamos, e esperamos que isso seja exequível, situar o leitor no contexto da ciência administrativa, para que o mesmo possa transferir para o terreno da prática da Educação Física e Desportos, os conhecimentos gerais da Administração e adquirir desenvoltura na aplicação dos mesmos.

Entendidos e fixados esses fundamentos, a tarefa posterior de operacionalização do que foi assimilado, será enormemente facilitada, e os problemas de ordem administrativa do setor de Educação Física e Desportos, melhor solucionados.

É preciso termos sempre presente que o melhor modo de que dispomos para equacionar e solucionar problemas administrativos, em qualquer área do conhecimento, e não só na da Educação Física e Desportos, é lançarmos mão dos recursos de que a ciência da Administração é dotada. Problemas administrativos que se antepõem nos nossos caminhos, sempre serão solucionados ou minimizados com ferramentas administrativas.

A necessidade que se nos impõe de conhecimentos da ciência da Administração, é evidenciada onde quer que exista uma pessoa, um grupo, com objetivos claramente definidos, que vise a obter certeza de que problemas que poderão aparecer, serão evitados ou amenizados.

A Administração é reconhecida hoje como uma ciência que se aplica a todos os campos de trabalho ou a todas as áreas do conhecimento humano. A partir dessa idéia, é possível utilizá-la em todas as formas de atividades organizadas.

E a Educação Física e Desportos não pode prescindir da sua contribuição.

## CONCEITOS GERAIS

- CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO
- NÍVEIS DE ADMINISTRAÇÃO
- ÁREAS DE FUNÇÕES OU ATIVIDADES
- FATORES DE ADMINISTRAÇÃO

### CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Um conceito definindo alguma coisa, sempre pode ser visto ou interpretado de modo distinto por diferentes indivíduos. Um objeto, por exemplo, na sua forma mais simples de apresentação, é visto e descrito diferentemente por pessoas diversas. Depende, não só da posição que cada pessoa ocupa, como também de como ela o percebe e concebe. As faculdades de perceber e conceber dos indivíduos condicionam o seu comportamento, ou o que aflora dele.

**NOTA:** - *Para um melhor entendimento dessa idéia, recomendamos a leitura cuidadosa de CARAVANTES, Geraldo R. - Administração por Objetivos - Uma Abordagem Sôcio-Técnica - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda. - Bases do Comportamento - Págs. 36, 37, 38, 39, 40 e 41.*

Isto posto, não é nossa intenção criar um conceito para Administração, ainda mais que muitos autores conceituados, e não menos conceituados estudiosos do campo, já externaram os seus pontos de vista sobre o mesmo. A nossa intenção é nos apoiarmos neles e deixarmos que cada um de nossos leitores adote o que mais lhe convier, ou crie, de acordo com o seu entendimento, um, para seu uso pessoal.

O que, no entanto, achamos de extrema validade é dizer que o conceito de Administração está tão incorporado à vida de cada um de nós e à nossa própria maneira de ser, que administramos, muitas vezes sem nos apercebermos, e com métodos e técnicas próprios. Vejamos o exemplo das donas de casa, se vistas como administradoras do lar: - elas administram de maneiras distintas, com métodos diferentes, na busca de soluções para os seus problemas domésticos. Algumas decidem o que fazer, em determinados casos, à luz das suas próprias experiências; outras, pelos ensinamentos incorporados num encontro para um chá. . .

Mas as coisas simples e óbvias, à primeira vista, podem nos trazer grandes dificuldades de caracterização. E, em se tratando de Administração, o que realmente fazemos não é apenas definir tarefas para pessoas e dar ordens. Em Ad-

ministração, um lembrete com regras básicas ou palavras que recordem essa ou aquela área de atuação, não leva ninguém a administrar de modo melhor ou pior. Para quem administra, existe todo um universo crescente de conhecimentos relativo às funções e instrumentos de administração.

Na realidade, a primeira coisa que um administrador, de qualquer nível, deve saber é distinguir entre o que c administrar, e o que é executar.

A guisa de um melhor esclarecimento sobre o que foi dito acima, é importante transcrever as posições de LOEN (1).

"Pode ser que Você pense que é bom em administração; pode ser que Você talvez se sobressaia em certas fases da administração; e pode ser que Você não consiga distinguir claramente entre o que é administrar e o que é executar (não administrar) em seu emprego específico!

Compreendo que a maioria dos administradores tem importantes responsabilidades de trabalho. Também compreendo que sua organização provavelmente não se pode dar ao luxo de ter administradores que só administram. Contudo, se Você tem qualquer responsabilidade para com a obtenção de resultados através dos outros, não é importante que possa distinguir claramente entre administrar e executar?

Ao administrar, Você multiplica seus esforços através de outros. Cria um efeito sinérgico - onde o todo é maior do que a soma das partes (como numa equipe de beisebol). Isto significa que provavelmente nada do que Você faça além de administrar pode ter uma contribuição maior para sua organização e para os que ela serve. Eis por que Você deveria concentrar seus esforços em administrar em vez de executar. Eis por que Você deveria administrar mais executando menos. Isto não quer dizer, necessariamente, que deva trabalhar menos; quer dizer que deveria realizar menos atividade de execução."

LOEN, em prosseguimento, afirma que existem, pelo menos, cinco razões por que executamos em vez de administrarmos:

- 1<sup>a</sup>) - Você se sobressaiu como executante;
- 2<sup>a</sup>) - Você se considera mais um líder do que um administrador;
- 3<sup>a</sup>) - Você tem uma importante responsabilidade de execução;
- 4<sup>a</sup>) - Seu treinamento anterior pode ser perturbador;
- 5<sup>a</sup>) - Seu patrão pode ser um executante".

NOTA: *Recomendamos, sobre o assunto, ler LOEN (obra citada). Parte I - Introdução, CAP. 1 VOCÊ É ADMINISTRADOR OU EXECUTANTE? - Págs. 19 a 38.*

Diante dessas colocações, fica a pergunta - Então, o que é administrar?... No nosso entender, podemos aceitar como um conceito:

**"ADMINISTRAR É PLANEJAR, ORGANIZAR, DIRIGIR E CONTROLAR AS ATIVIDADES DE OUTRAS PESSOAS, OU SUBORDINADOS, PARA ATINGIR OU ULTRAPASSAR OBJETIVOS DEFINIDOS."**

Com base no que foi dito até agora, podemos afirmar que a perda desse enfoque básico tem levado muitos indivíduos a um tipo de administração, ou tentativa, errado ou deficiente. Leva muitas pessoas, como administradores, a

(1) - LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz (Manage more by Doing Less) - Zahar Editores - Pág. 15/16.

executarem e permanecerem na ilusão de que estão administrando. Conduz, na maioria das vezes, a um tipo de administração que alguns autores denominam "Administração de crises" "Administração por espasmos", tal o descompasso do processo administrativo, de resultados, de disfunções, que percebemos na organização ou na unidade organizacional em que atuam.

É preciso não esquecer que aquele que administra crises ou incêndios, pouco se detém para pensar numa estrutura à prova de fogo...

A Administração científica (scientific management), voltou-se, inicialmente, para um setor específico da atividade humana, mas despertou, principalmente, a atenção para o fato de ser possível administrar, dirigir ou gerir com sucesso, orientando as ações administrativas por normas ou processos científicos. Administração científica pode ser conceituada, portanto, como sendo "aquela que utiliza métodos da ciência para a tomada de decisões e o estabelecimento de cursos de ação". (2)

Em seqüência, e como assinalamos anteriormente, vamos prosseguir com outras conceituações de autores diversos. Elas nos permitirão, fruto de posições distintas, inferir pontos comuns para reflexão e análise.

Na visão do clássico e pioneiro HENRY FAYOL, "administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar". Para efeito de memorização, este conceito é traduzido pela fórmula "POC<sup>3</sup>", tomando-se as letras iniciais das funções administrativas usadas por FAYOL.

LUTHER GULICK traduziu o ato de administrar em "planejar e organizar a estrutura, formar e orientar o corpo social, dirigir e coordenar os trabalhos, com a devida atenção ao trânsito das informações e ao processo orçamentário". Semelhantemente, neste conceito, é utilizado um artifício para guardarmos de memória a idéia. POSDCORB, letras iniciais das palavras inglesas correspondentes, servem de apoio à memorização. As palavras originais e as traduções são:

- PLANNING: Planificação.
- ORGANIZING: Organização.
- STAFFING: Assessoramento.
- DIRECTING: Direção.
- COORDINATING: Coordenação.
- REPORTING: Informação.
- BUDGETING: Orçamento.

WILLIAN NEWMAN sugere-nos como conceito de Administração: - "planejar, organizar, reunir recursos, dirigir e controlar".

ALVIN BROWN sintetiza o conceito de Administração em "planejar, executar e verificar".

Para efeito de raciocínio posterior, muitos outros autores e estudiosos poderiam ser citados, para reflexão e adoção de um conceito de Administração. No entanto, o que nos interessa é fazer uma comparação entre grupamentos de palavras de significação semelhante, com o objetivo de mostrar que existem fases no processo administrativo. Senão, vejamos. As propostas dos autores enumerados acima de fazer PREVISÃO, PLANIFICAÇÃO, ORGANIZAÇÃO, REUNIR RECURSOS, nos conduzem a aceitar que, de fato, existe uma fase do processo administrativo ANTERIOR À AÇÃO em si; as de DIRIGIR, COMANDAR e

(2) - KWASNICKA, Lunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - pág. 17.

EXECUTAR, nos orientam para uma fase de AÇÃO PROPRIAMENTE DITA; e as de CONTROLAR e VERIFICAR, nos mostram uma fase de ACOMPANHAMENTO DA AÇÃO.

Fruto de uma reflexão mais aprofundada, chegamos à conclusão de que o processo administrativo traz implícito a existência de TRÊS FASES BÁSICAS, que são as identificadas acima, mas que se desenvolvem em seqüência e não necessariamente separadas.

### • NÍVEIS DE ADMINISTRAÇÃO

Adotando o conceito de que administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho de outras pessoas com vistas a atingir objetivos definidos, é lícito, também, deduzirmos que o processo administrativo se dá em qualquer nível de uma organização. Administradores encontram-se situados em diferentes níveis de chefia, até o nível mínimo. Sempre que alguém está procurando atingir resultados através de outros, está em curso um processo administrativo.

Contudo, administrar não é privilégio só de chefes. As funções administrativas distribuem-se por todos os componentes da escala hierárquica de uma organização, variando em intensidade conforme o grau em que esteja colocada a pessoa encarregada de cada função.

Por outro lado, o termo Administração tem vários sentidos ou interpretações, e a essa variedade correspondem atitudes diferentes, de acordo com a faixa em que está sendo utilizado.

É dentro dessa ótica que se posiciona TORNAGHI <sup>(3)</sup>, quando distingue três camadas ou NÍVEIS DE ADMINISTRAÇÃO:

- ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR ou ALTA ADMINISTRAÇÃO - área onde as decisões básicas ou críticas da organização são tomadas, ou se formam, e onde se estabelecem ou são formuladas políticas e, coerentes com elas, são perseguidos os objetivos adotados ou definidos. A visão dos problemas, nessa camada, é uma visão de longo prazo, macro ou estratégica, e não existe a preocupação com pormenores.

**NOTA:** *Uma leitura para complementar o assunto: - CARAVANTES, Geraldo R. - Administração por Objetivos - Uma Abordagem Sócio-Técnica - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda. - Cap. II - O Papel do Executivo no Desenvolvimento Organizacional - Págs. 31, 32 e 33.*

-DESENVOLVIMENTO do PROCESSO - nível onde são tomadas providências para que os objetivos estabelecidos possam ser atingidos. Aqui, as atitudes e tarefas são diversas daquelas que caracterizam a área anterior. As pessoas interligam as decisões com os objetivos. Quem administra, nesta faixa, real-

(3) - TORNAGHI, Newton - Princípios de Administração - Administração - Conceitos Básicos - Edições Newton Tornaghi - págs. 34, 35 e 36.

mente deflagra a ação, acompanhando-a e corrigindo-a, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo nível superior. E, por ser essa camada, intermediária entre o nível de decisão e o de execução, é ela que faz as coisas acontecerem, sendo, também, denominada o nível do fazer fazer.

- EXECUÇÃO PROPRIAMENTE DITA ou EXECUÇÃO - nível onde as coisas acontecem, ou são executadas sob a direção das chefias mínimas.

Na realidade, essas camadas ou níveis, são desse modo diferenciadas mais por questão didática, uma vez que no âmbito da organização, os limites entre cada uma pouco se diferenciam. São consideradas e percebidas como zonas de sombra ou de interface, onde o processo administrativo se permeia, e as ações têm de ser mais cuidadosas para não darem a impressão de que as camadas são compartimentos estanques.

### • ÁREAS DE FUNÇÕES OU ATIVIDADES

O fato da sociedade moderna buscar a consecução de vários objetivos, em princípio, através do esforço em grupo organizado, é uma das suas principais características. Por outro lado, cada grupo organizado, qualquer que seja a sua finalidade precípua ou seus objetivos, procura obter um maior número de realizações reunindo especializações técnicas. Esta junção de especializações técnicas de vários indivíduos, no entanto, não é obtida de modo automático ou natural. Normalmente ela é conseguida por meio dos esforços de coordenação de um outro tipo de especialista. A responsabilidade maior desse último tipo de especialista é, portanto, coordenar o trabalho dos diversos técnicos, ou conseguir resultados através deles. É fazer com que os técnicos trabalhem juntos, de modo eficiente. Este coordenador recebe nomes distintos, dependendo do campo em que atua. No campo político pode ser conhecido como presidente, governador ou prefeito; no religioso, cardeal, bispo ou padre; nas atividades físicas, campo da Educação Física e Desportos, temos o técnico desportivo, o supervisor ou o presidente da entidade desportiva; e isto, para nomear somente alguns.

Uma das características que podemos considerar existente e comum a qualquer um desses elementos é a liderança de grupo. Cada um desenvolve a ação básica de procurar resultados através do grupo que lidera. Esta ação de liderança identificada, podemos chamar de - "ADMINISTRAÇÃO".

Embora cada um dos líderes apontados acima deva ser qualificado tecnicamente em política, religião ou Educação Física e Desportos, tem de acrescentar à sua perícia técnica, capacidade administrativa. Daí, poderemos deduzir que um administrador, como líder de um grupo de técnicos ou especialistas, deve, portanto, possuir um profundo conhecimento de Administração.

É óbvio, pois, que um administrador deve dominar as técnicas do campo em que ele atua. Por outro lado, ele trabalha com e através de pessoas, procurando reuni-las para desenvolver um trabalho eficiente. E essa coordenação e eficiência ele só obtém pelo planejamento, organização, direção e controle do seu trabalho, das suas tarefas.

Do exposto acima, fica-nos mais clara a idéia de JUCIUS e SCHLENDER<sup>(4)</sup> de que um administrador tem três grandes ÁREAS DE FUNÇÕES OU ATIVIDADES:

- "•a TÉCNICA
- a HUMANA
- as FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS".

Um exemplo que podemos considerar para o setor de Educação Física e Desportos: - um administrador desportivo, seja ele Presidente de Confederação, Federação, Liga ou Associação Desportiva, seja Supervisor de um clube, Diretor de Departamento de Educação Física e Desportos, etc, deve conhecer alguma coisa das técnicas das atividades físicas, em razão do campo em que ele é o líder. Deve, ainda, ter conhecimento e perícia ligados a pessoal e relações humanas (aqui, deve saber como procurar, treinar, aperfeiçoar, manter e utilizar as pessoas da sua organização ou unidade organizacional; tem necessidade, portanto, de conhecer as dimensões do comportamento humano, de saber utilizar os conhecimentos das chamadas Ciências do comportamento: - Psicologia, Sociologia. Política e Ética). Finalmente, já que ele deve juntar os especialistas e técnicos de sua equipe para um trabalho coordenado e eficiente, deve obter os resultados através de planejamento, organização, direção e controle do trabalho deles.

Esta necessidade final do administrador do setor Educação Física/Desportos, é que ditou a orientação da segunda parte da nossa proposta, voltada para o estudo da parte conceitual das FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS e sua aplicabilidade ao setor. A área TÉCNICA diz respeito ao conhecimento do campo específico de atuação do administrador desportivo, como vimos antes; a HUMANA, é explorada, na dimensão que cabe na proposta, por diversas vezes, mas é nossa orientação de que deva ser motivo de maior aprofundamento por parte dos leitores e administradores desportivos. A nossa crença, ao afirmar da necessidade de um maior aprofundamento sobre o estudo das funções humanas pelo administrador do setor, repousa no fato de que ele, trabalhando através de pessoas, deverá saber lidar com elas. Os problemas de uma organização ou de qualquer segmento organizacional são os reflexos dos problemas pessoais, entre as pessoas que as integram, e dos problemas que emergem das relações intergrupais.

O fato de afirmarmos, por diversas vezes, que um administrador deve planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho de outras pessoas com vistas a atingir ou ultrapassar objetivos definidos, não caracteriza necessariamente, a fase ou processo administrativo. Há necessidade de identificar o que deve ser planejado, organizado, dirigido e controlado.

NOTA: *Sobre o assunto, ler JUCIUS e SCHLENDER - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Assuntos de Administração - Pág. 18.*

As funções administrativas são desempenhadas, numa organização ou segmento, em primeiro lugar, em relação às funções técnicas e, em segundo, em relação às pessoas que fazem ou lideram essas funções.

(4) - JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, William E. - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Funções de Administração - págs. 15, 16 e 17.



## • FATORES DE ADMINISTRAÇÃO

Com referência às últimas colocações do item anterior, JUCIUS e SCHLENDER, autores em que muito temos nos baseado nessa parte introdutória, no seu livro já citado, INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO, afirmam que é preciso, por parte dos administradores, uma atenção muito cuidadosa aos seguintes FATORES DE ADMINISTRAÇÃO:

- "•FILOSOFIA
- OBJETIVOS
- FUNÇÕES
- POLÍTICAS
- FACULDADES HUMANAS
- FATORES DO MEIO
- NORMAS
- ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÃO." (5)

Na ótica dos autores nomeados, os fatores apontados devem merecer um especial cuidado em termos de planejamento, organização, direção e controle.

Como fator de administração, a FILOSOFIA é entendida como a orientação básica que envolve as ações de um administrador. A filosofia do administrador ou da organização, ou ainda, do campo do conhecimento, é o pano de fundo, o suporte, a base da ação executiva e deve se originar de uma análise consciente e reflexiva. É, portanto, vista sob esse ângulo, o pensamento básico que orienta as ações de uma área de conhecimento, de uma organização, ou de uma pessoa.

É a FILOSOFIA que determina qual o rumo a seguir quando há necessidade de uma série de escolhas fundamentais. Tudo o mais que se segue deve ser construído ou afirmado sobre ela. É, portanto, a orientação básica ou a regra mais ampla para a ação, ou para a explicação e o entendimento dessa ação. Assim, por exemplo, uma FILOSOFIA DA EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS deve ser definida, vista e entendida como o conjunto de princípios gerais que expliquem, racionalmente, o campo e a necessidade daquelas atividades, e deve proporcionar aos administradores do setor, uma base para que eles tomem decisões em matérias relacionadas ao modo como as pessoas deverão utilizar-se das atividades físicas.

Os OBJETIVOS, numa conceituação simples, são valores estabelecidos por uma organização e que ela procura atingir ou ultrapassar. São estados desejados, imagens do futuro que se busca atingir, e servem para conduzir o rumo das ações, na sua direção, através de caminhos mais simples, econômicos e efetivos.

**NOTA:** *O Módulo 3, desta proposta, trata do assunto OBJETIVOS com maior profundidade, e recomenda outras fontes de consulta sobre esse importante fator de administração.*

As FUNÇÕES são caracterizadas como aquelas atividades por meio das quais a organização se propõe atingir os objetivos definidos. Como já visto em item anterior, elas podem ser técnicas, humanas e administrativas.

(5) - JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Fatores de Administração - Págs. 18,19, 20 e 21.

As **POLÍTICAS** são o conjunto de diretrizes básicas dentro de cujos limites as funções devem ser desempenhadas para o atingimento eficiente dos objetivos. Devem ser vistas como guias para as ações que serão desencadeadas, e devem servir para manter estas últimas no rumo dos objetivos desejados. São, portanto, o conjunto de diretrizes da organização definidoras de um curso de ação para atender a certos propósitos ou objetivos. Através delas é que são formuladas e decididas as linhas mestras ou prioritárias de ação com vistas ao futuro.

O fator **FACULDADES HUMANAS** nos dá idéia da presença de pessoas na organização, e que a elas, são confiadas, direta ou indiretamente, as funções. A sua importância se reflete na necessidade de selecionar, treinar, aperfeiçoar e qualificar indivíduos para assumirem com eficiência, seus papéis, dentro das equipes de trabalho.

Os **FATORES DO MEIO** são o composto ambiental que envolve as pessoas numa organização. É todo um instrumental que auxilia e, por vezes, supera as pessoas dentro de uma organização. A sua combinação e adequação às pessoas é fundamental, se desejarmos a eficiência das tarefas.

As **NORMAS** são fator de ordenação e disciplinamento das funções. Numa organização, a seqüência das tarefas deve ser ordenada, de forma que as primeiras coisas sejam feitas em primeiro lugar.

O fator **ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÃO** nos leva à idéia de uma teia invisível sobre a qual as relações administrativas acontecem. É através dessa urdidura que se unem técnicos, especialistas e administradores. A estrutura de organização indica relações de responsabilidade e autoridade. Na função organização que abordaremos na segunda parte da proposta, teremos a oportunidade de aprofundar o assunto.

**NOTA:** Em *JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - o aprofundamento dos FATORES DE ADMINISTRAÇÃO pode ser feito com as leituras dos Caps. 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, II, 15.*

## **BIBLIOGRAFIA VINCULADA AO MÓDULO**

CARAVANTES, Geraldo R. - Administração por Objetivos - Uma Abordagem Sócio-Técnica- Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda. - Bases do Comportamento - Págs. 36 a 41.

IDEM - Cap. II - O papel do executivo no desenvolvimento organizacional - Págs. 31 a 33.

JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - Págs. 13 a 17.

IDEM - Assuntos de administração - Pág. 18.

IDEM - Fatores de administração - Págs. 18 a 21.

KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Importância da administração — Págs. 16 a 21.

KONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora — Administração e ciência administrativa - Págs. 7 a 19.

LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz (Manage More By Doing Less) - Zahar Editores - Parte I - Introdução - Você é administrador ou executante? -Págs. 19 a 38.

TORNAGHI, Newton - Princípios de Administração - Administração - Conceitos básicos (1) - Edições Newton Tornaghi - Págs. 34 a 36.

IDEM - Administração (1) - Págs. 31 a 46.

### ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO

- PEQUENO HISTÓRICO
- CONCEPÇÕES MAIS DIFUNDIDAS
- ESCOLA CLÁSSICA
- ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS
- ESCOLA SISTÊMICA

O objetivo deste Módulo é dar conhecimento, na dimensão da proposta, das principais escolas (correntes, abordagens, teorias) identificadas e conhecidas no campo da Administração, com vistas a que os leitores possam analisar e avaliar a sua contribuição para o corpo de preceitos utilizados, na prática, pelas organizações. Ao mesmo tempo em que nos baseamos na visão de diversos autores sobre o assunto, optamos, por motivos didáticos, por uma classificação simples. Certamente, para os que se interessarem, haverá necessidade de um aprofundamento maior, o que lhes permitirão as fontes citadas no correr do Módulo, e as existentes na bibliografia final.

#### • PEQUENO HISTÓRICO

A procura de maior satisfação com menor esforço é uma tônica do gênero humano, e pontilha, deixando um rastro histórico, a caminhada do homem, desde os tempos mais primitivos do mundo. Desde a mais remota antiguidade, essa luta pela organização racional do trabalho vem sendo tentada e, nos dias atuais, prepondera a busca do gasto menor de material, energia e tempo, que se traduz na luta por um maior rendimento.

Na realidade, o caminho percorrido pelo homem, desde os seus primórdios até os dias de hoje, no que diz respeito à história da Administração, encontra-se delineado, inicialmente, por indícios que nos levam a deduzir aquela procura pelo maior rendimento e racionalização e, depois, por registros mais fortes encontrados em documentos da Idade Média, do Renascimento, e da Revolução Industrial, que nos ratificam essa realidade.

Esses exemplos flagrantes de soluções racionais para problemas de administração, da organização do trabalho, podem ser vislumbrados a partir do momento em que o homem, através da sua criatividade, utilizando-se de sua inteligência, atende suas necessidades de maior rendimento no trabalho, construindo instrumentos de pedra lascada e depois, de pedra polida.

Mais tarde, com a descoberta dos metais e com o seu aperfeiçoamento, melhora seus apetrechos de caça, de pesca e de utilização na agricultura.

Na antigüidade, e em seqüência, por volta de quatro séculos antes de Cristo, aparecem novos inventos de importância, como a polia, o parafuso sem fim, o sifão e as máquinas hidráulicas, e, por outro lado, a humanidade recebe a contribuição de pensadores e filósofos, para a criação e desenvolvimento de muitas áreas do conhecimento, contribuição essa que se reflete até os nossos dias.

No que diz respeito propriamente ao campo da Administração, não existem, na verdade, obras com registro de seu desenvolvimento nesse período da antigüidade. No entanto, podemos admitir que eventos como a construção das pirâmides do Egito, informações existentes sobre cidades como Atenas e Roma, a existência de grandes impérios, os inúmeros achados arqueológicos, por certo, podem nos conduzir à racionalidade administrativa, e imaginar a presença de conhecimentos de Administração.

Outros indícios que nos levam a raciocinar nesse sentido, são o conhecimento dos princípios que regiam as organizações militares daquela época, dedicadas, umas, às guerras de conquista, e outras, à manutenção das terras dominadas, e algumas à libertação da Terra Santa.

Sabemos, entretanto, que o motivo maior por que a Administração não recebeu tratamento adequado naquela época, foi o fato de que havia um forte preconceito no que diz respeito ao trabalho, considerado atividade própria dos escravos e servos. Esse preconceito se estende até à Idade Média, onde era considerado como comum o fato dos nobres se vangloriarem da sua não dedicação ao trabalho.

Outra razão constantemente invocada para dizer da fraca atenção e desenvolvimento da Administração naquele período, foi a orientação dos diferentes povos para a guerra. Em função disso, sobressaiu-se o soldado, e inferiorizou-se o trabalhador na escala social.

Na Idade Média, onde ressalta o domínio paulatino da técnica, não se observa, desde logo, um desenvolvimento maior da organização racional do trabalho, em razão de que imperavam, com maior vigor, o tradicionalismo e o misticismo.

A mudança que vem a se processar posteriormente, é fruto do que conhecemos hoje como Renascimento, onde uma nova filosofia, a do Humanismo, revive os patrimônios filosófico, literário e artístico da antigüidade, libertando o homem do tradicionalismo e, principalmente, do misticismo. A partir daí, caem os preconceitos anteriores contra o trabalho e inicia-se uma transformação benéfica no tratamento do mesmo.

A atividade humana de produção, marcada desde os seus primórdios pelo que chamamos artesanato independente, onde o trabalhador individual era a própria unidade de produção e, posteriormente, continuada pelo sistema doméstico de produção, onde a unidade produtora era a família, cede lugar às organizações industriais, em razão de uma série de novas e importantes invenções, que marcam o início da era da máquina.

É o advento do que conhecemos hoje como Revolução Industrial, caracterizada por problemas técnicos, organizacionais e humanos. O surto de invenções, entre elas, a máquina de fiar, o tear mecânico, e finalmente, a máquina a vapor, gera conseqüências profundas de ordem econômica, social e política. Problemas ligados à urbanização, à demografia, à indústria, ao transporte, ao comércio interno e externo, e à distribuição de riquezas e de poder entre as nações.

A esse tempo, pelo fato das estruturas administrativas dos governos mostrarem-se inadequadas, das novas indústrias ressentirem-se de melhor administração, e por outras causas ligadas ao desenvolvimento industrial, inicia-se o despertar de novos métodos e um maior aperfeiçoamento do trabalho na busca

de maior racionalidade, aparecendo, em decorrência, a necessidade de sua divisão e especialização.

Tudo isso leva ao aparecimento dos primeiros estudos, escritos e obras visando à aplicação de métodos científicos à organização racional do trabalho.

**NOTA 1:** *Para aprofundamentos, ler Princípios de Administração - Administração - Conceitos Básicos - Edições Newton Tornaghi - TOR-NAGHI, Newton - Resumo Histórico - Págs. 5 a 17.*

**NOTA 2:** *Sobre o assunto, ler também Introdução à Administração - KWAS-NICKA, Eunice Laçava - Editora Atlas S.A. - História da Administração como Ciência - Cap. 2 - Págs. 22 a 25.*

**NOTA 3:** *E ainda. Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - JUCIÚS, Michael J. e SCILENDER, William E. - Editora Atlas S.A. - Algumas Tendências Históricas - Págs. 30 a 33.*

### CONCEPÇÕES MAIS DIFUNDIDAS

A partir desse marco histórico, aumenta o interesse pela Administração, o que dá origem a uma seqüência de estudos dirigidos especificamente ao campo dessa ciência. A variedade de concepções e a quantidade de pessoas que as elaboraram, tem gerado, como é de se esperar em qualquer área do conhecimento, posicionamentos distintos sobre o que é Administração, qual a sua teoria e como deve ser desenvolvido o seu estudo.

Para uma proposta, com a dimensão e natureza da nossa, não nos pareceu conveniente aprofundarmos debates sobre esses posicionamentos diversos, o que nos levaria, por certo, a perder a nitidez dos seus objetivos. Pareceu-nos sim, mais coerente, mantê-la no nível dos que se iniciam, fornecendo-lhes informações básicas sobre pontos de vista e concepções de alguns autores, e atestar a importância dessas contribuições à ciência da Administração.

O que os leitores irão constatar, no entanto, é que os autores abordados, citados ou transcritos, mesmo com certo grau de superficialidade, têm, na sua essência, objetivos idênticos e lidam com o mesmo universo. Poderão perceber ainda, através de uma análise mais acurada de suas idéias, que as diferenças mais flagrantes, se originam de problemas semânticos, e de conceituações distintas ou posicionamentos diversos em relação ao que seja a Administração.

Uma das dificuldades que se apresenta, desde logo, para o iniciante, reside no significado e utilização de palavras-chave. Administração, por exemplo, é empregada de modos distintos, mas a grande maioria dos que a empregam, dão a entender que sua significação é a de realizar tarefas através de pessoas e da sua participação, com vistas a atingir ou ultrapassar objetivos.

Outra palavra que, através do seu emprego ou utilização, tem trazido uma certa confusão é organização, entendida pela maioria como definindo estrutura organizacional ou a rede sobre a qual as pessoas desempenham os seus papéis.

**NOTA:** *Ver "Acepções da Palavra Organização" na 2ª Parte desta Proposta (Função Organização) e KOONTZ e O'DONNELL, obra citada no rodapé Págs. 29 e 30.*

*Um certo cuidado, também, que o iniciante em Administração deve ter no trato com os diversos autores, é distinguir entre INSTRUMENTOS e CONTEÚDO. (Sobre o assunto recomendamos a leitura de Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - JUCIUS, Michael.J. e SCHLENDER, Willian E. - Editora Atlas S.A. - Instrumentos de Administração - Pág. 22).*

Para mais uma coisa julgamos importante alertar o leitor nestas considerações: - a necessidade de atenção nas suas leituras e reflexões. Os conceitos são parte integrante das teorias e princípios. Há uma grande importância na sua apreensão, absorção e clareza de definição, uma vez que, baseado neles, será feita a aplicação e operacionalização para o setor da Educação Física/Desportos. A menos que um conceito ou fundamento seja bastante claro para quem o assimila e utiliza, e que essa utilização seja equilibrada, harmoniosa, a sua transmissão de uma para outra pessoa poderá sofrer uma distorção, e haverá, por parte do receptor, uma alteração na interpretação, conhecimento e utilização. E aí reside uma das maiores dificuldades da Administração como ciência.

Colocado isto, vamos nos socorrer, como já afirmamos no início da proposta, de alguns autores no seu entendimento das escolas, teorias, correntes ou abordagens da Administração.

KOONTZ e O'DONNELL<sup>(6)</sup> tratam das abordagens à Administração, considerando que o campo dessa ciência já é suficientemente complicado, de acordo com as seguintes categorias:

- "(1) - abordagem operacional (processo administrativo);
- (2) - abordagem empírica ou de constatação;
- (3) - abordagem do comportamento humano;
- (4) - abordagem do sistema social;
- (5) - abordagem da teoria das decisões;
- (6) - abordagem da central de comunicações; e
- (7) - abordagem matemática".

Na seqüência de sua obra, os autores citados não tratam de todas as nuances dos diversos modelos de análise, nem tão pouco, realizam mais do que um esboço de cada um.

Ainda assim, com relação à ABORDAGEM OPERACIONAL, afirmam os autores em tela, que ela tem como foco o relacionamento do contexto do conhecimento administrativo com a natureza da tarefa administrativa. A utilização das funções administrativas é que lhe dá. muitas vezes, a designação de escola do processo administrativo. A abordagem operacional tem em vista que a Administração é um contexto universal de conhecimento, cujos princípios e teoria se aplicam a todos os tipos e a todos os níveis de empreendimentos. E consideram que esta escola, muitas vezes chamada de "tradicional" ou "universalista" foi elaborada por HENRY FAYOL.

Na ABORDAGEM EMPÍRICA ou de CONSTATAÇÃO, são palavras de KOONTZ e O'DONNELL, a análise da Administração é feita pelo estudo das experiências, por vezes generalizando, mas mais comumente apenas como meio

(6) - KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - São Paulo - Cap. 2 - Modelos de Análise Administrativa - As Abordagens à Administração - Págs. 21 a 28.

de transferir conhecimento para o estudante. Mas, na medida em que a abordagem empírica generaliza o que é fundamental nas pesquisas de experiências do passado, e considera isso necessário para evitar a transmissão de experiências desestruturadas e sem sentido, ela tende a ser igual à abordagem operacional.

Já com respeito à **ABORDAGEM DO COMPORTAMENTO HUMANO**, dizem os autores que sua análise baseia-se na tese de, que, já que administrar significa realizar as coisas através de pessoas e de sua participação, o seu estudo deve se centralizar nas relações interpessoais. Comentam que esta escola ou abordagem, indistintamente chamada de "relações humanas", de "liderança" ou de "ciências comportamentais", concentra-se no aspecto humano da administração e no princípio de que quando seres humanos trabalham juntos para atingir objetivos de grupo, "as pessoas devem compreender as pessoas". E acrescentam que são adeptos desta escola, os que vêem as relações humanas como uma arte que o administrador deve compreender e aplicar.

Mais adiante, quando tratam da **ABORDAGEM DO SISTEMA SOCIAL**, afirmam os autores responsáveis por essa tipologia, que a análise em foco é bastante semelhante à do comportamento humano e que, com esta, é muitas vezes confundida ou entrelaçada. Os adeptos desta abordagem, continuam eles dizendo, são as pessoas que encaram a Administração como um sistema social, ou seja, de inter-relações culturais. Esse modelo, à semelhança do que faz o estudo da Sociologia, tem uma grande força sociológica e descreve os relacionamentos culturais de diversos grupos sociais, e procura integrá-los num sistema.

Ao descrever a **ABORDAGEM DA TEORIA DAS DECISÕES**, os autores em que nos estamos apoiando, dizem que essa análise concentra sua atenção na decisão racional, isto é, na seleção, dentre as possíveis alternativas, de uma maneira de agir; afirmam, também, que a escola da teoria das decisões é resultado da teoria das opções do consumidor, com a qual os economistas têm, desde há muito, se ocupado.

No que diz respeito à **ABORDAGEM DA CENTRAL DE COMUNICAÇÕES**, relacionada de perto com a teoria das decisões, KOONTZ e O'DONNELL visualizam o administrador como uma central de comunicações, e estruturam o conhecimento administrativo em torno desse conceito. Afirmam que embora essa análise seja pouco usada e ainda não bem definida, o papel do administrador é, às vezes, visto como o de receber, armazenar, processar e disseminar informação e que, desse modo, sua posição já foi comparada à uma central telefônica. É um tipo de abordagem onde o verdadeiro valor está na aplicação da tecnologia dos computadores à Administração, e no destaque do papel da comunicação, assim como na importância fundamental das decisões.

Finalmente, com relação à **ABORDAGEM MATEMÁTICA**, os autores em foco nestas considerações, afirmam que métodos matemáticos podem ser usados por qualquer escola de teoria de Administração, mas que eles se referem, neste caso, aos teóricos que consideram a Administração um sistema de modelos e processos matemáticos, os quais, mais conhecidos, são os pesquisadores ou analistas de operações, às vezes chamados de "cientistas da administração". E continuam, dizendo que esse grupo acredita que se a administração, a organização, o planejamento ou a tomada de decisões são um processo lógico, podem ser expressos através de símbolos e relações matemáticas. O enfoque dessa escola, no entender dos autores apontados, é o modelo, pois é através desse recurso que os problemas são equacionados em suas relações



básicas e em termos de metas selecionadas. É uma escola, portanto, que está relacionada de perto com a abordagem da teoria das decisões.

Após esse posicionamento, vamos passar a um outro, não menos importante, relativo ao assunto que estamos enfocando neste Módulo.

KWASNICKA <sup>(7)</sup> na sua visão sobre as teorias de organização, apresenta o seguinte ponto de vista:

- "a) teoria científica;
- b) teoria clássica (administrativa ou tradicional);
- c) modelo burocrático;
- d) teorias modernas:
  - d.1) a abordagem das relações humanas;
  - d.2) a abordagem da ciência do comportamento;
  - d.3) pesquisa operacional;
  - d.4) a abordagem sistêmica; e
  - d.5) a abordagem contingencial ou situacional".

De acordo com a autora, a TEORIA CIENTIFICA recebe a contribuição de TAYLOR em dois momentos distintos. O primeiro, quando da publicação do seu livro (1903), "SHOP MANAGEMENT", onde ele se dedica aos estudos dos problemas da racionalização do trabalho, e o segundo, quando TAYLOR introduziu a Administração Científica, e escreveu o seu livro intitulado "The principles of Scientific Management". Cita, ainda, como reforço aos trabalhos de TAYLOR, as contribuições de GANTT (1861-1919) e de GILBRETH (1868-1924), e diz que a teoria científica foi elaborada basicamente por engenheiros.

Segue, EUNICE LAÇAVA, na sua obra, tecendo considerações sobre a TEORIA CLÁSSICA, também chamada ADMINISTRATIVA OU TRADICIONAL, dizendo tratar-se de uma corrente formada por executivos de empresas que procuravam explorar a forma orgânica da organização, sua estrutura e componentes. Essa corrente, ainda de acordo com a autora citada, foi encabeçada por HENRY FAYOL, e bastante defendida por URWICK e GULICK. E afirma, mais adiante, que em decorrência dessa teoria surgiram os conceitos de organização linear, organização funcional e linha-staff. A ênfase desta escola ou teoria, apóia-se no fato de que os processos e princípios desenvolvidos poderiam ser aplicados a qualquer organização, seja governamental, religiosa, ou de outro tipo qualquer.

Já no MODELO BUROCRÁTICO, muito próximo da teoria clássica, a autora faz remissão a um tipo de organização tão complexo que impede a execução do trabalho, mas ressalva que o estudante não se deve prender a julgamento de valores da palavra "burocrático", afirmando que a organização burocrática pode ser boa ou má, dependendo de como é administrada. Reporta-se, a seguir, a que a burocracia como "tipo ideal" de estrutura organizacional, foi primeiramente descrita por MAX WEBER (1974), sociólogo alemão, em seu livro "THE THEORY OF SOCIAL AND ECONOMIC ORGANIZATION".

Nas suas colocações posteriores, já referindo-se à evolução da teoria administrativa, EUNICE LAÇAVA trata de três grandes escolas: a das relações humanas, a da ciência do comportamento e a da pesquisa operacional.

(7) - KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. O Advento da Administração Científica - Evolução da Teoria Administrativa - As Teorias Modernas - Págs. 25 a 41.

Com respeito à ABORDAGEM DAS RELAÇÕES HUMANAS, a autora afirma que o elemento humano foi relegado a um segundo plano, nas organizações, pelos escritores clássicos, não sendo surpresa que surgisse, portanto, uma escola de pensamento para desafiar e se contrapor à teoria clássica, e a identifica como "Relações Humanas", também chamada ESCOLA HUMANÍSTICA, descrevendo-a como seguindo a forma da teoria clássica, mas desenvolvendo-se como uma disciplina e enfatizando a dimensão humana da Administração. Prossegue, afirmando que a abordagem das relações humanas nasceu com o experimento de ELTON MAYO e outros pesquisadores, desenvolvido em HAWTHORNE (CHICAGO), na WESTERN ELECTRIC e conhecido como o "ESTUDO DE HAWTHORNE". Essa experiência representou um marco na teoria do comportamento humano, e talvez a sua maior contribuição seja a ênfase na proposição de que "um problema humano para ser solucionado requer dados, informações e ferramentas humanas".

Na ABORDAGEM DA CIÊNCIA DO COMPORTAMENTO, a autora, alvo de nossas pesquisas, a define, de modo geral, como o estudo observado do comportamento humano na organização, utilizando procedimentos científicos. Diz que essa abordagem é uma extensão da teoria de relações humanas, mas que estuda um novo ângulo da administração e da organização, sugerindo que as necessidades físicas e emocionais das pessoas, compõem a base para a organização. Mas mesmo assim, sugere a autora, apesar de mostrar grande interesse pelo indivíduo, essa teoria tende a ser manipulativa, uma vez que procura descobrir formas intrínsecas de obter maior produtividade, qualquer que seja o objetivo da organização.

A PESQUISA OPERACIONAL, segundo LAÇAVA, no processo de solução de problemas de administração de forma introdutória, precede à abordagem sistêmica. Ela é o veículo pelo qual os objetivos da administração científica são atingidos. Utiliza a estatística, a matemática e a lógica, para estruturar e resolver um problema. É a maior contribuição das ciências matemáticas para com a ciência administrativa e está diretamente ligada ao processo decisório. Ressalva a autora, no entanto, que para muitos, essa não é uma escola na ciência administrativa. mas sim, um instrumento para os processos administrativos.

Após discorrer sobre essas três teorias ou abordagens, EUNICE LAÇAVA prossegue tratando de mais duas: a ABORDAGEM SISTÊMICA e a ABORDAGEM CONTINGENCIAL ou SITUACIONAL.

No que se refere à ABORDAGEM SISTÊMICA, pode-se inferir que LAÇAVA aceita a sua origem nos principais conceitos da CIBERNÉTICA (ciência criada por NORBERT WIENER), que envolve em seu campo de estudos os sistemas, e tem como princípio básico a ciência da comunicação e do controle. É, de acordo com a autora em tela, uma abordagem integrativa que tenta combinar os vários elementos da ciência comportamental, ciência administrativa e abordagem clássica, de forma coesa.

Em suas considerações finais sobre o assunto, a autora refere-se à ABORDAGEM CONTINGENCIAL ou SITUACIONAL. Diz ela que esse tipo de abordagem tem como princípio básico que não basta apenas considerar as várias relações internas e externas à organização, mas de que a organização deverá estar pronta a adaptar-se às diferentes situações que esses ambientes possam apresentar, e que essa teoria procura situar melhor os elementos do ambiente e suas interrelações. Dá como proposição básica dessa teoria, que a organização deve se adaptar e moldar o seu ambiente de forma a tomá-lo viável.

**NOTA:** *Recomendamos aqui, mais uma vez, a necessidade de leitura do Cap. 2, História da Administração como Ciência, do livro Introdução à Administração, de Eunice Laçava Kwasnicka, da Editora Atlas S.A., págs. 22 a 41, uma vez que o abordamos superficialmente.*

Em prosseguimento ao assunto, vamos trazer outra contribuição, das mais importantes, para este Módulo da nossa proposta. Trata-se do livro "UMA ANÁLISE DAS TEORIAS DE ORGANIZAÇÃO", de BEATRIZ M. DE SOUZA WAHRLICH, em que a autora reflete a evolução das idéias sobre as teorias de organização e o crescimento assustador da documentação pertinente. (8)

Em função do conhecimento que detém, dos estudos e das suas convicções pessoais, a autora citada se reposiciona, na edição por nós consultada e utilizada, adotando o seguinte esquema classificatório para os enfoques sobre teorias de organização:

- a) - Teoria da organização formal:
  - os anatomistas (FAYOL, GULICK, MOONEY...)
  - os engenheiros (TAYLOR, GANTT, GILBRETH...) e
  - WEBER (completando o triângulo).
- b) - Teoria dos comportamentalistas (com o seu prólogo no movimento das relações humanas):
  - os psicólogos e sociólogos da organização (MARY FOLLET, ELTON MAYO, BARNARD, SIMON e SELZNICK. assim como ETZIONI e outros focalizados na 4ª Edição da obra).

"A esse grupo, acrescentou a autora, desde a segunda edição, mais um, o dos preocupados com a aplicação da teoria de sistemas ao estudo da organização, entre os quais figura ETZIONI e outros que, como ele, tentaram realizar, através do estruturalismo, a síntese da organização formal com as teorias de relações humanas, bem como recentes e principais autores, em especial KANTZ e KAHN, SCOTT, KAST, ROSENZWEIG e THOMPSON."

**NOTA:** *Em função da riqueza da argumentação e do trato de sua obra ao assunto, recomendamos aqui, a leitura dos Capítulos 8, 9, 10 e 11 de "Uma Análise das Teorias de Organização", de Beatriz Wahrlich. Aliás, sobre o tema, é conveniente toda a leitura do livro.*

A estas concepções de alguns autores que nos referimos, podem e devem ser acrescentadas outras pesquisas. Outros posicionamentos são encontrados expostos em obras e escritos diversos que servem para alargar os nossos horizontes sobre o assunto e, por certo, melhorar as nossas condições de reflexão e postura própria.

Por exemplo, em seu livro "INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO", JUCIUS e SCHLENDER (9) fazem uma incursão específica no capítulo em que tratam da FILOSOFIA DE ADMINISTRAÇÃO.

(8) - **WAHRLICH**, Beatriz M. de Souza - Uma Análise das Teorias de Organização - 4ª Edição - Editora da Fundação Getúlio Vargas - Págs. 78 e 79.

(9) - **JUCIUS**, Michael J. e **SCHLENDER**, Willian E. - **Introdução** à Administração - Editora Atlas S. A. - Cap. 2 - Págs. 30, 31, 32 e 33.

Após os autores acima tratarem do significado da Filosofia, voltam-se para "algumas tendências históricas", numa revisão que não pretende ser completa, mas numa dimensão temporal, e que é a seguinte:

- PERÍODO PRÉ-CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO;
- PERÍODO DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA;
- PERÍODO DE APÓS PRIMEIRA GUERRA MUNDIAL".

O primeiro período, afirmam os autores, é caracterizado por uma preocupação com as compensações financeiras, e nele, prevalecia o modo por que as decisões administrativas eram tomadas. O segundo período é visto pelos autores em foco, como sendo a Administração um campo com seus próprios princípios e relações lógicas, que poderiam ser determinados e codificados através de estudos e experiências. Havia ainda, neste espaço de tempo, a crença de que o conhecimento administrativo adquirido poderia ser transmitido através das gerações. Os autores situam FREDERICK WINSLOW TAYLOR como o "pai da administração científica", e como seus seguidores, GANTT, GILBRETH, BARTH e EMERSON.

Nas suas colocações sobre o terceiro período, JUCIUS e SCHLENDER, caracterizam o reconhecimento da validade das intenções e contribuições contidas no período anterior, muito criticadas à época, em razão das mesmas terem permanecido encobertas pelo modo de interpretação e utilização, não só pela indústria, como pela mão de obra e pelo público. Passou-se a dar, então, mais atenção às responsabilidades da Administração para com a sociedade em geral, inclusive com o crescimento da inclinação de classificá-la como uma profissão.

Neste ponto, entendemos ser necessário um esclarecimento. Em função do objetivo geral da nossa proposta, e com vistas a nos mantermos fiéis à idéia de que não estamos pretendendo formar administradores, uma vez que a clientela a quem nos dirigimos é, em princípio, a de alunos de Educação Física, propomos um aprofundamento sobre o que intitulamos "ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO". Para uma visualização mais simples do assunto, deixando a critério de leitores e professores um maior esclarecimento, usaremos a seguinte tipologia:

- ESCOLA CLÁSSICA OU FUNCIONAL
- ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS OU COMPORTAMENTAL
- ESCOLA SISTÊMICA OU ABORDAGEM SISTÊMICA.

### • ESCOLA CLÁSSICA OU FUNCIONAL

A escola, corrente, abordagem, enfoque, teoria CLÁSSICA OU FUNCIONAL é a mais antiga das concepções no campo da Administração, e se apoia em aspectos basicamente voltados para as estruturas e as funções, sendo, dentro desse ponto de vista, considerada uma escola mecanicista. Os criadores e seguidores desta escola são conhecidos como "engenheiros da organização", em razão de que, na sua maioria, eram engenheiros profissionais, e por outro lado, porque enfocaram os problemas organizacionais partindo da estrutura de baixo para cima, ou seja, da base para o topo.

Os princípios e métodos desta escola referem-se à ANÁLISE DO TRABALHO a ser feito, à TAREFA a ser executada, aos ELEMENTOS que a consti-

tuem, ao MOVIMENTO que decorre de cada elemento, e ao TEMPO gasto na execução dos movimentos.

Os integrantes desta escola contribuíram enormemente para a definição de métodos a serem empregados nos processos administrativos.

Esta escola busca um relacionamento entre o contexto do conhecimento administrativo e a natureza da tarefa administrativa, sendo, por isso, designada e conhecida também como a "escola do processo administrativo", "administração científica", "abordagem operacional", e se enquadra no período de Administração Científica de JUCIUS e SCHLENDER.

A esta escola podemos associar, basicamente, os nomes de FREDERIC WINSLOW TAYLOR e HENRY FAYOL.

TAYLOR é considerado o fundador desta escola. Seus princípios e métodos tornaram-se bastante conhecidos e a expressão por ele criada. "Administração Científica", foi alvo de restrições por parte de muitas pessoas. O reconhecimento, por parte de TAYLOR, da Administração como ciência se deve ao fato dele ter certeza, generalidade e objeto próprio no conjunto de princípios que estabeleceu.

Sua ida. em 1878, para a MIDVALE STEEL WORKS (FILADÉLFIA - USA), função do abandono obrigatório dos estudos, e participação como operário comum, é o início de uma carreira que o leva a ser aceito como pioneiro no desenvolvimento da Administração Científica. Na sua progressão funcional, chega ao cargo de engenheiro-chefe. e seu trabalho era baseado na análise lógica de dados cuidadosamente coletados e codificados.

A contribuição de TAYLOR para a ciência da Administração pode ser desdobrada em duas fases:

- Publicação do livro "SHOP MANAGEMENT" (1903). em que sua preocupação é centrada nos problemas de racionalização do trabalho através das técnicas dos Estudos de Tempos e Movimentos;
- Introdução da Administração Científica, em que ele escreve o livro "THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT" (1912).

Na primeira fase, TAYLOR preocupa-se com a produtividade, o tempo e a remuneração, sem considerar o elemento humano, o que torna o processo mecânico para o homem; na segunda. TAYLOR volta-se para o sistema de incentivos, estudo dos tempos e métodos, com vistas ao aumento da eficiência. Com os "PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTIFICA" ele passa a considerar bastante o comportamento do trabalhador.

Através do desenvolvimento dos seus princípios fundamentais, ele introduz os processos administrativos que orientam, até hoje, a Administração:

- PLANEJAMENTO
- ORGANIZAÇÃO
- EXECUÇÃO
- CONTROLE.

TAYLOR nos legou, como elementos de Administração Científica:

- O ESTUDO DOS TEMPOS
- A ANÁLISE DA TAREFA
- O ESTUDO DOS MOVIMENTOS
- OS DEVERES DO CHEFE DE OFICINA
- A ESTRUTURA FUNCIONAL.

Com relação ao ESTUDO DOS TEMPOS, praticou com grande intensidade a aferição dos movimentos básicos ou elementares que compõem qualquer tarefa, e sugeriu regras para esta operação.

Na ANÁLISE DA TAREFA, propôs e experimentou sua análise metódica, chegando ao estabelecimento de alguns princípios básicos.

No ESTUDO DOS MOVIMENTOS, analisou cada situação dos movimentos elementares que compunham as tarefas, questionando a sua necessidade, eficácia e correção.

Através da análise pormenorizada da função do CHEFE DE OFICINA numa organização em linha, definiu uma série de deveres e atributos que deveriam ser considerados na escolha.

Finalmente, acreditando na impossibilidade de reunir numa única pessoa todas as características ou atributos que considerava necessários a um chefe de oficina, TAYLOR concluiu pela necessidade de repartir os atributos por diversas pessoas especializadas. Esse desmembramento, ou seja, a divisão do trabalho entre vários departamentos, segundo o princípio da especialização, é que deu origem ao sistema de organização denominado "ESTRUTURA FUNCIONAL", onde é posta em evidência a subdivisão da organização em vários setores operativos, segundo as diversas funções por ela realizadas. Esse sistema contrapõe-se ao do tipo hierárquico, substituindo o chefe único deste, por uma série de chefes para cada uma das funções realizadas.

FAYOL (1841 - 1925) encabeça a lista dos teóricos ou da corrente administrativa que procurava explorar a forma orgânica, a estrutura e os componentes da organização. Alguns autores, entre eles BEATRIZ M. DE SOUZA WAHRLICH, o consideram como "anatomista", ou seja, entre aqueles que vêem a organização de cima para baixo, do topo para a base, e se preocupam com a forma e a disposição organizacional, e com as inter-relações estruturais das partes. FAYOL contrasta, na sua visão organizacional, com TAYLOR, mas um estudo comparativo entre as obras complementares desses dois estudiosos, nos dá uma visão nos dois sentidos da organização, além de fornecer grandes subsídios para reflexão.

HENRY FAYOL, ao contrário de TAYLOR, sempre exerceu cargos de direção e observava o esquema administrativo de outro ponto de vista. Mesmo assim, acrescentou muito ao trabalho de TAYLOR e, embora com estilos diferentes, a doutrina administrativa de FAYOL (nascida em gabinetes) e o conjunto de regras de TAYLOR (trabalho de campo), respiram a mesma filosofia.

A contribuição de FAYOL, alterada e aperfeiçoada pelos seus seguidores (URWICK, GULICK...), é consubstanciada na sua obra "ADMINISTRAÇÃO GERAL E INDUSTRIAL", (1916), desdobrada em três partes.

FAYOL, "tradicional" ou "universalista" possuía um grande poder de síntese e uma capacidade enorme de traduzir em fórmulas claras e corretas, os fatos. Em razão disso, fixou o conceito de Administração com clareza e correção ainda não superadas. Assim, ele define como elementos dessa função:

- PREVER
- ORGANIZAR
- COMANDAR
- COORDENAR
- CONTROLAR

Em razão dessa definição é que apareceram os conceitos de organização linear, organização funcional e linha-staff (assessoria).

É ainda FAYOL que estuda e define os chamados "PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO" que, segundo ele, são os seguintes:

- DIVISÃO DE TRABALHO
- DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE
- DISCIPLINA
- UNIDADE DE COMANDO
- UNIDADE DE DIREÇÃO
- SUBORDINAÇÃO DOS INTERESSES INDIVIDUAIS AOS GERAIS
- REMUNERAÇÃO DO PESSOAL
- CENTRALIZAÇÃO
- HIERARQUIA
- ORDEM MATERIAL E SOCIAL
- EQÜIDADE
- ESTABILIDADE
- INICIATIVA
- ESPIRITO DE EQUIPE.

**NOTA:** *Sobre os Princípios de Administração, segundo Fayol, pesquisar em "Introdução à Administração" - Eunice Laçava Kwasnicka - Editora Atlas S.A. - Pág. 27, e "Administração - Conceitos Básicos" - Newton Tornaghi - Edições Newton Tornaghi - Págs. 25, 26 e 27.*

A ESCOLA CLÁSSICA desenvolveu-se pelo método dedutivo, isto é, seu fluxo lógico foi do geral para o específico. Ela pressupõe que as pessoas podem ser motivadas pelo dinheiro para dar maior produção, não agindo, portanto, de maneira racional.

### • ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Os critérios organizacionais da escola clássica prevaleceram entre os anos de 1910 a 1930 sem que necessariamente se desse a devida atenção às pessoas, ou sem que fosse percebido o real valor do elemento humano integrante das organizações.

Dentro dessa ótica, não nos deve parecer estranho o aparecimento de uma escola voltada para esse particular. Essa corrente de pensamento veio a constituir a ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS, ESCOLA HUMANÍSTICA OU COMPORTAMENTAL, e obedecia à teoria da escola clássica, mas com ênfase na dimensão humana dentro do processo administrativo.

Ao final dos anos 20, quando ELTON MAYO e outros estudiosos e pesquisadores, participaram das experiências levadas a efeito em CHICAGO HAWTHORNE PLANT OF WESTERN ELECTRIC (conhecidas como o "ESTUDO DE HAWTHORNE"), experiências que evidenciaram importantes correlações entre a motivação das pessoas e a produção, nasce, praticamente, a ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS.

ELTON MAYO é reconhecido, pela maioria dos autores, como o pai dessa escola, que se contrapõe à abordagem formal da escola clássica, atribuindo maior destaque aos elementos da organização que tiveram pouca ou nenhuma importância para esta última. JOHN DEWEY e KURT LEWIN, o primeiro de forma indireta e o segundo, mais diretamente, deram grande contribuição para a concepção da ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS.

As pesquisas levadas a efeito na empresa WESTERN ELECTRIC por ELTON MAYO e seus colaboradores, procuraram estudar o efeito de diversos fatores como o calor, a fadiga, a iluminação, o arranjo físico, etc, sobre a produção das pessoas, nas suas várias tarefas.

A escola das RELAÇÕES HUMANAS coloca em relevo o papel da comunicação, da participação e da liderança e, embora em muitos pontos, seja diametralmente oposta à escola clássica, tem com esta, um elemento comum: o de não ver contradição alguma na relação entre procurar a racionalidade numa organização e buscar a felicidade humana.

As principais origens da ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS, no dizer de EUNICE L. KWASNICKA, "podem ser encontradas na necessidade de diminuir a rigidez dos conceitos da escola clássica e no aparecimento de novas ciências que passaram a contribuir para a Ciência da Administração como, por exemplo, a Sociologia e a Psicologia".

Para manter a linha geral da nossa proposta, podemos incluir nessa escola, considerando a ênfase no elemento humano, e de acordo com a classificação de BEATRIZ M. DE SOUZA WAHRLICH, a teoria dos comportamentalistas (com o seu prólogo no movimento das relações humanas), abrangendo os psicólogos e os sociólogos da organização: MARY PARKER FOLLET ELTON MAYO, BARNARD, SIMON e SELZNICK, assim como ETZIONI e outros. Da classificação de KOONTZ e O'DONNELL, podemos considerar dentro da "nossa" escola de RELAÇÕES HUMANAS, a abordagem do comportamento humano e a abordagem do sistema social, e das teorias de organização apresentadas por EUNICE LAÇAVALA, podemos incluir aqui, dentre as teorias modernas, a abordagem das relações humanas e a abordagem da ciência do comportamento.

A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS, embora reconhecendo a eficácia da escola clássica, observa as pessoas numa organização, através das suas necessidades, e nela, a observação dos grupos é feita através de como o grupo realiza as suas tarefas, e através de seu código de conduta.

Numa visão estrutural, a ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS adota, na estruturação, os mesmos princípios básicos da escola clássica, ou seja HIERARQUIA, UNIDADE DE COMANDO, AMPLITUDE DE CONTROLE e ESPECIALIZAÇÃO, mas adiciona o princípio da ORGANIZAÇÃO INFORMAL e altera o enfoque dos quatro outros.

Esta escola tem a maior limitação no pequeno e, muitas vezes contraditório, conhecimento sobre o comportamento humano e a dinâmica de grupos.

#### • ESCOLA SISTÊMICA

Com a evolução das organizações, das ciências e da tecnologia, dá-se o aparecimento da ESCOLA SISTÊMICA. A necessidade de melhor síntese, de integração maior entre as diversas escolas até então existentes, aliada à contribuições



da Matemática, da Estatística, da Engenharia Industrial, da Economia e da Cibernética, é que tornou possível a aplicação da teoria de sistemas à Administração. A visão sistêmica pode ser aceita como uma mudança de enfoque, da análise das partes que compõem uma organização para os interrelacionamentos das mesmas. Ela combina as abordagens das escolas clássicas e das relações humanas.

Nesta escola, as organizações são entendidas como sistemas abertos em constante interação com o ambiente, têm objetivos múltiplos, são constituídas de subsistemas que interagem uns com os outros, e operam em ambientes dinâmicos em constante mutação.

A teoria geral de sistemas, formulada e desenvolvida pelo biólogo LUDWIG VON BERTALANFFY (1951) e pelo economista KENNETH BOULDING (1956), teve como objetivo primordial sintetizar as idéias afins a várias disciplinas. A transposição, para a área da Administração, daquela teoria, é devida a RICHARD A. JOHNSON, FREMONT D. KAST e JAMES E. ROSENZWEIG, no seu ensaio intitulado "SYSTEMS THEORY AND MANAGEMENT".

Um melhor entendimento da ESCOLA SISTÊMICA pode ser conseguido a partir do conceito, componentes e características de um sistema. Assim, HANIKA <sup>(10)</sup> define sistema como "qualquer entidade conceitual ou física, composta de partes inter-relacionadas, inter-atuantes ou interdependentes". COSTA <sup>(11)</sup> nos apresenta uma definição também sintética em que "sistema é um conjunto de objetos relacionados entre si e entre seus atributos".

LAÇAVA <sup>(12)</sup> nos mostra o conceito, de um outro ângulo: - "um sistema é um grupo de elementos inter-relacionados e integrados de forma a obter um dado resultado".

Os sistemas são de categoria e complexidade diferentes, e na ótica de CARAVANTES <sup>(3)</sup>, coube a KENNETH BOULDING agrupar e hierarquizar os sistemas, de acordo com os seguintes níveis:

- 1º - SISTEMAS ESTÁTICOS - fórmula molecular, mapas da terra ou do sistema solar, organograma, etc.
- 2º - SISTEMAS DINÂMICOS SIMPLES - mecanismos de relógio, alavancas, roldanas, motores a vapor, dínamos, etc.
- 3º - SISTEMAS CIBERNÉTICOS SIMPLES - termostato, etc.
- 4º - SISTEMA ABERTO OU AUTO-REGULÁVEL - nível da célula, etc.
- 5º - VIDA VEGETAL - raízes, folhas, etc.
- 6º - REINO ANIMAL - animais irracionais.
- 7º - SER HUMANO - animais racionais.
- 8º - ORGANIZAÇÃO SOCIAL - públicas, privadas".

CARAVANTES chama a nossa atenção para o fato de que só a partir do quarto nível encontramos os chamados "SISTEMAS ABERTOS" (constante interação dual com o ambiente, capacidade de crescimento, mudança, adaptação ao ambiente e auto-reprodução sob certas condições ambientais, além de

(10) HANIKA, F. de P. - Guia Moderno de Administração - Editora Forense - 1965.

(11) COSTA, Lamartine Pereira da - Noções de Administração para Profissionais de Educação Física e Desportos - MEC/DED - 1979.

(12) KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - 3ª Edição - Editora Atlas S.A.

(13) CARAVANTES, Geraldo R. - Administração por Objetivos - Uma Abordagem Sócio-Técnica - Editora McGraw-Hill do Brasil - 1977.

poder competir com outros sistemas). Outro ponto, é que os "SISTEMAS FECHADOS" (não interagem com o ambiente, não competem com outros sistemas e não têm capacidade de crescimento, mudança, adaptação e auto-reprodução), são os dos três primeiros níveis, além de que, as organizações sociais se situam no último nível, isto é, o de maior complexidade.

O conceito de sistema aberto e de sistema fechado é uma das contribuições de BERTALANFFY quando diz que "um organismo vivo não é constituído por simples aglutinação de elementos separados, mas que se constitui num sistema definido, organizado e integrado, um sistema aberto, permanentemente no mesmo estado, onde a matéria e a energia que o compõem estão em renovação constante". Por reflexão, podemos aplicar a colocação acima para o caso das organizações sociais, principalmente pelo fato destas se situarem em ambientes muito instáveis, e pela idéia, defendida por muitos autores e estudiosos, de que uma organização, como sistema, deve considerar a interação variáveis internas-variáveis ambientais.

Prosseguindo na tentativa de melhores esclarecimentos sobre a ESCOLA SISTÊMICA, vamos tecer, com base em alguns autores, algumas considerações sobre CARACTERÍSTICAS e COMPONENTES dos sistemas, que são:

- COMPONENTES
  - INSUMOS
  - PROCESSAMENTO
  - EXSUMOS
  - RETROALIMENTAÇÃO
- CARACTERÍSTICAS
  - ENTROPIA
  - HOMEOSTASE
  - DECOMPOSIÇÃO

O INSUMO (ENTRADA, INPUT) é tudo o que entra no sistema. Constituem insumos, por exemplo, recursos materiais, humanos e financeiros, ou seja, qualquer variável ou variáveis que, procedentes do ambiente, produzam alteração no sistema.

O PROCESSAMENTO (PROCESSO, THROUGHPUT) é a transformação dos insumos, operada pelo sistema, em algo que é desejado.

O EXSUMO (SAÍDA, PRODUTO, OUTPUT) é o produto da transformação, após o processamento, colocado no meio ambiente (modifica as variáveis ambientais).

A RETROALIMENTAÇÃO (REALIMENTAÇÃO, FEEDBACK) é o ajustamento de ações futuras do sistema, conseguidas através de desempenhos passados, ou a capacidade que possui um sistema de reajustar sua conduta futura em função de desempenhos já efetuados.

A ENTROPIA, termo da Física introduzido por CLASIUS, pode ser configurada como a propensão ou tendência que têm os organismos, de qualquer natureza, no sentido da desagregação. No dizer de KATZ e KAHN, "o processo entrópico é uma lei universal da natureza, segundo a qual, todas as formas de organização se movem em direção à desorganização ou morte". Este processo atinge, tanto os sistemas fechados como os abertos; nos primeiros, pode causar a parada do sistema; nos abertos, a entropia pode ser controlada através da busca de novos rumos e, conseqüentemente, do equilíbrio. No caso das orga-

nizações sociais, o processo entrópico pode ser compensado indefinidamente através da importação de novos insumos ou recursos.

A HOMEOSTASE, termo proposto por CANNON para indicar a estabilidade ou equilíbrio do estado corporal nos seres superiores, é o contrário ou oposto da entropia, uma vez que pode ser considerada um estado de equilíbrio relativamente inalterado.

A DECOMPOSIÇÃO do sistema em subsistemas, pode ser vista como a capacidade de se considerar os elementos que constituem um determinado sistema, como subsistemas daquele, e os elementos destes, por sua vez, podem ser vistos como subsistemas de ordem inferior. Pressupõe-se, nesse caso, a existência de uma hierarquia entre os componentes de um sistema. Assim, uma organização vista como sistema, apresenta como subsistemas os departamentos que, por sua vez, apresentam subsistemas menores que são as divisões, seções, etc, e assim sucessivamente.

KLEBER NASCIMENTO <sup>(14)</sup>, ex-Diretor da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, afirma que as distinções entre sistema aberto e sistema fechado, geram implicações críticas para a conceituação do fenômeno administrativo. E diz que, em verdade, elas representam a contribuição fundamental da teoria de sistemas para diferenciação entre a concepção tradicional e a concepção moderna de Administração.

É o autor citado que destaca as seguintes "IMPLICAÇÕES CRÍTICAS DA DISTINÇÃO ENTRE SISTEMA ABERTO E FECHADO PARA A MODERNA CONCEPÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO":

- a) a natureza essencialmente dinâmica do ambiente conflita com a tendência essencialmente estática da organização;
- b) um sistema organizacional rígido não poderá sobreviver na medida em que não conseguir responder eficazmente às mudanças contínuas e rápidas do ambiente;
- c) um sistema aberto, como um clube, um hospital ou um governo, precisa garantir a absorção dos seus produtos pelo ambiente;
- d) o sistema precisa, portanto, de constante e apurada informação do ambiente, não só quanto à natureza desse meio, como também à qualidade e quantidade dos indutos disponíveis e, principalmente, quanto à eficiência ou adequação dos produtos ou respostas da organização ao ambiente. Numa palavra, ao sistema é indispensável constante, apurado e rápido "feedback". Isso porque a continuidade da oferta de produtos indesejáveis ou desnecessários resultará, a prazo médio, na redução dos indutos, ou seja, dos recursos, reduzindo, portanto, a capacidade da organização para auto-sustentar-se e alcançar seus propósitos.

Contrariamente a essa perspectiva de sistema aberto, a perspectiva da organização como sistema fechado tem conduzido o estudo e a prática da Administração a uma concentração em regras de funcionamento interno, à apologia da eficiência como critério primário da viabilidade organizacional e, conseqüentemente, à ênfase em procedimentos e não em programas".

(14) NASCIMENTO, Kleber - Revista de Administração Pública - FGV - 6(2)-5-52, ABR/JUN-1972.

NOTA: *Recomendamos ler os seguintes autores em quem nos baseamos:*

- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza - *Uma Análise das Teorias de Organização* - 49 Edição - Editora da Fundação Getúlio Vargas - Págs. 125 a 145 - *Teoria de Sistemas*.
- KOONTZ e O'DONNELL - *Fundamentos da Administração* - Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios - Livraria Pioneira Editora - *A Administração como Sistema* - Págs. 30 e 31.
- KWASNICKA, Eunice Laçava - *Introdução à Administração* - 3ª Edição - Editora Atlas S.A. - *A Abordagem Sistêmica* - Págs. 33 a 41.
- CARAVANTES, Geraldo R. - *Administração por Objetivos* - Uma Abordagem Sócio-Técnica - Editora McGraw-Hill do Brasil - Um Enfoque Sistêmico - Págs. 59 a 71.

## **BIBLIOGRAFIA VINCULADA AO MÓDULO**

- CARAVANTES, Geraldo R. - *Administração por Objetivos* - Uma Abordagem Sócio-Técnica - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda. - Um Enfoque Sistêmico - Págs. 59 a 71.
- CATANHEDE, César - *Organização do Trabalho* - Editora Atlas S.A. - Taylorismo - Págs. 40 a 51.
- IDEM - *Fayolisiro* - Págs. 51 a 61.
- COSTA, Lamartine Pereira da — *Noções de Administração para Profissionais de Educação Física e Desportos* - MEC/DED - *Escolas de Administração* - Págs. 29 a 33.
- HANIKA, F. de P. - *Guia Moderno de Administração* — Editora Forense.
- JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - *Introdução à Administração* — Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - Algumas tendências históricas - Págs. 30 a 33.
- IDEM - *Instrumentos de Administração* - Pág. 22.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. - *Psicologia Social das Organizações* - Editora Atlas S.A. — Cap. 2 — *Organização e o conceito de sistema* — Págs. 29 a 45.
- KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - *Fundamentos da Administração* - Livraria Pioneira Editora - *Fatores que contribuem para as diferenciações* - Págs. 28 a 30.

- IDEM - Cap. 2 - Modelos de Análise Administrativa - As abordagens à administração - Págs. 21 a 28.
- KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - História da administração como ciência - Págs. 22 a 41.
- NASCIMENTO, Kleber - Revista de Administração Pública - Fundação Getúlio Vargas - 6(2)-5-52 Abr/jun - 1972.
- PERROW, Charles B. - Análise Organizacional - Um enfoque sociológico - Editora Atlas S.A. — Administração Científica — Págs. 35 a 47.
- RONCHI, Luciano - Organização, Métodos e Mecanização - Editora Atlas S.A. - Ligeira Notícia Histórica Sobre a Organização de Empresas - Estudos de Taylor e Fayol - Págs. 17 a 28.
- TORNAGHI, Newton — Princípios de Administração - Conceitos Básicos (1) - Resumo Histórico — Págs. 5 a 30.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza - Uma Análise das Teorias de Organização - Editora da Fundação Getúlio Vargas.

## MÓDULO 3

### OBJETIVOS

- GENERALIDADES •
- CONCEITO •
- CLAREZA NA DEFINIÇÃO •
- CATEGORIAS •
- PRINCÍPIOS E CRITÉRIOS GERAIS •
- COMO DETERMINAR •

#### •GENERALIDADES

Numa organização, o processo decisório levando, fatalmente, a uma escolha entre alternativas selecionadas ou combinação entre duas ou mais delas, a eficácia buscada pela mesma, e o problema da adequabilidade, estão sempre voltados para um foco importante: - os objetivos organizacionais. Uma organização se auto-justifica satisfazendo o que é necessário. A base para o estabelecimento de objetivos, não só da organização como dos seus diferentes segmentos, são as necessidades identificadas. Entendido de um modo inverso, os objetivos devem guardar consonância com as várias necessidades que a organização satisfaz.

É comum dizer-se que o processo administrativo está voltado, permanentemente, para o atingimento de um ou mais objetivos da organização. É preciso, portanto, clarear o nosso entendimento sobre objetivos.

Os fins por que nós lutamos recebem as mais diversas denominações: finalidades, missões, objetivos, metas ou alvos. Na prática não se costuma fazer grandes distinções entre esses termos, o mesmo acontecendo em função das traduções de diversas obras. No entanto, KOONTZ e O'DONNELL estabelecem algumas diferenças entre eles.

Dizem os autores citados que "finalidade" é mais usado para denotar a razão pela qual uma organização existe. "Missão", termo bastante empregado no meio militar e também por igrejas e governos, tem conotação com o objetivo fundamental de um programa. "Objetivo", continuam eles, é um termo usual para indicar o ponto terminal de um programa administrativo, explicitado em termos gerais ou específicos, ao passo que a implicação de um "alvo" ou uma "meta" é quase invariavelmente a de propósitos qualitativos ou quantitativos específicos. <sup>(15)</sup>

Uma organização deve se orientar para atingir ou ultrapassar os objetivos por ela estabelecidos. A definição, enunciado ou formulação de objetivos é uma função básica da administração, uma vez que eles dão um significado

(15) KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - Pág. 95.

à organização e, ao mesmo tempo, são a razão pela qual ela se forma. A relação entre objetivos e organização não é recente. Tanto FAYOL como URWICK já tinham identificado isso. FAYOL, quando escreveu que "administrar é ver se o humano e o material são consistentes com os objetivos, recursos e requisitos", e URWICK quando disse que "a primeira coisa que fazemos quando olhamos para o futuro é tentar obter meios, humanos e materiais, para atingir a situação futura que prevemos".

Numa organização, quando não existe identificação e conhecimento dos objetivos, gera-se uma certa confusão. Os objetivos são o ponto de partida para o planejamento e devem dar direção e finalidade a um esforço, além de consistência e equilíbrio às atividades que vão ser desenvolvidas.

### - CONCEITO

Mas, o que é um objetivo?...

"Objetivo é objeto, mira, propósito ou intuito de uma ação, idéia ou sentimento; alvo ou fim que se pretende atingir."

As organizações são criadas para fazer alguma coisa, seu trabalho visa diretamente a algum fim ou objetivo; portanto, devemos examinar este fim ou objetivo, se quisermos analisar o comportamento de uma organização. Os valores estabelecidos e visados pelas organizações, que elas esperam atingir através da eficiência de suas atividades ou através da eficiência de qualquer das suas unidades ou segmentos, nós chamamos objetivos. Objetivos devem ser entendidos como aquilo que se quer alcançar e devem ser vistos com muita nitidez, como uma luz a nos indicar um caminho. Objetivos devem ser visualizados como pontos futuros, estados desejados, novas situações, e deverão ser perseguidos obsessivamente pelos diferentes níveis da administração.

Para um melhor esclarecimento do conceito vamos transcrever as posições de alguns autores sobre o que entendem ser um objetivo.

"Conceitualmente, objetivos são resultados quantificados, previamente estabelecidos, que devem ser atingidos e mantidos durante um período de tempo. Orientam o desempenho, exprimem uma política quantificada e implicam em continuidade" (CARAVANTES, Geraldo R. - ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS - UMA ABORDAGEM SÓCIO-TÉCNICA - EDITORA McGRAW-HILL DO BRASIL LTDA. - Pág. 120).

"Objetivos - um alvo, uma quota a ser alcançada em um certo tempo". (LOEN, Raymond, O. - ADMINISTRAÇÃO EFICAZ - ZAHAR EDITORES - Pág. 52).

"Nos sistemas, encontramos três componentes: ENTRADA. PROCESSO E SAÍDA, que levam à sistematização de decisões e à solução dos problemas. Os objetivos são afirmações de saídas desejadas. Os objetivos são definidos antes de se darem as saídas. Os objetivos determinam as atividades e os processos que vão ser usados, e também as entradas que são necessárias." (ODIORNE, George S. - ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS - LIVROS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS EDITORA S.A. - Pág. 20).

"Estados futuros ou resultados de comportamento pretendidos são objetivos." "Objetivos, como já indiquei, são situações ou resultados a que se dá

valor." (ACKOFF, Russel L. - PLANEJAMENTO EMPRESARIAL - LIVROS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS EDITORA S. A. - Págs. 15 e 16).

"Objetivos são eventos ou realizações planejados e que se espera que ocorram. São resultados de trabalho e organização a que se deve chegar." (MALLI, Paul - **PRINCÍPIOS DE GERENCIA POR OBJETIVOS** - PALLAS S. A. EDITORA E DISTRIBUIDORA - Pág. 14).

"Pode-se definir objetivo como uma declaração escrita, o quanto possível com números, orientando o desempenho dos gerentes para atingir um resultado mensurável e de valor." (LODI, João Bosco - **ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS** - LIVRARIA PIONEIRA EDITORA - Pág. 74).

**NOTA:** *Se Você quiser aprofundar o assunto tratado neste Módulo, além de ler os autores citados, consulte "Ensinando Educação Física"- SINGER, Robert N. e DICK, Walter - Editora Globo - Cap. 6: Análise de ensino e objetivos atuacionais - Págs. 11] a 142.*

#### • CLAREZA NA DEFINIÇÃO

As pessoas que compõem o corpo social de uma organização terão a sua conduta orientada pela maior ou menor percepção e compreensão dos objetivos definidos pelos diferentes níveis administrativos. Daí a importância de que se revise a definição ou formulação dos objetivos de uma organização.

O enunciado dos objetivos de uma organização deve levar em consideração dois pontos importantes:

- os objetivos organizacionais ou da organização propriamente dita, e
- os objetivos individuais ou das pessoas que integram a organização.

Os objetivos das pessoas e os da organização necessariamente não são os mesmos. Por vezes conflitam, são orientados para rumos diferentes. Os objetivos pessoais **jamais** devem estar acima dos objetivos da organização. Cabe aos administradores compatibilizá-los, ou fazer com que um permita a existência do outro.

Na visão de JUCIUS e SCHLENDER <sup>(16)</sup> uma definição clara de objetivos traz as seguintes vantagens:

- 1º) - um planejamento mais eficiente; (o grupo identificará melhor as atividades de planejamento que contribuirão para um melhor curso de ação. Objetivos bem definidos conduzem os planejadores à distinção entre atividades úteis e inúteis).
- 2º) — melhor esforço de organização; (objetivos claramente definidos orientam melhor a execução de tarefas, projetos e os próprios segmentos organizacionais).
- 3º) — bases para direção e motivação; (a partir de uma definição clara de objetivos, os responsáveis pelo seu atingimento, nos diversos níveis administrativos, têm uma visão mais clara do seu trabalho

(16) JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - **Introdução à Administração** - Editora Atlas S.A. - Págs. 138 a 141.



e do que se espera deles. Dirigir e motivar pessoas é função dos objetivos a atingir).

- 4º) - melhor controle; (o exercício da função controle é facilitado quando os objetivos são percebidos como reais e específicos. Definições claras de objetivos evitam erros e aumentam a margem de segurança de acertos na execução, além de se constituírem em base para o planejamento, a organização, a direção, o controle e a coordenação da organização)".

A clareza e a especificidade na definição de objetivos, aumentam a sua compreensão e reduzem a dificuldade de sua comunicação, além de diminuir a possibilidade de conflito. Esta afirmativa se torna mais válida para os níveis menores da administração, uma vez que em relação aos objetivos gerais de uma organização, fica mais difícil uma definição mais específica.

## • CATEGORIAS

CARAVANTES (17) afirma que "é sempre bom enfatizar que qualquer organização não tem "o" objetivo, mas objetivos múltiplos, que devem ser, enquanto perseguidos, constantemente repensados e reavaliados em função da conjuntura e do ambiente. Além disso, a função de administrar consiste, também, em buscar o equilíbrio entre toda uma variedade de necessidades. Tal repensar e tal avaliação constante são necessidades advindas do fato de a organização não ser um todo isolado e estanque, mas sim algo inserido num todo maior, um ambiente, que muda sempre e, como vimos, com velocidade crescente".

Realmente, as organizações, via de regra, têm mais de um objetivo que podem ser atingidos, todos de uma só vez, ou um após o outro, numa seqüência. Como alguns deles, em geral, têm maior grau de importância e significação do que outros, é comum encontrarmos classificações ou categorias de objetivos.

TORNAGHI (18) a partir do conceito de que "objetivo é o elemento material que vai sofrer a ação; é a causa material", nos fornece a visão de algumas categorias de objetivos:

- " objetivo complementar, intermediário, imediato ou subsidiário - é aquele que se relaciona com as tarefas auxiliares ou complementares;
- objetivos diversionistas - são aqueles utilizados com a intenção de dividir as forças do opositor;
- objetivo fictício - é aquele utilizado com a intenção de iludir o opositor;
- objetivo principal — é aquele que se relaciona diretamente com o propósito".

ACKOFF (19) nos apresenta uma classificação de objetivos em aquisitivos e retentivos. Objetivos aquisitivos são definidos por uma organização em busca

(17) CARAVANTES, Geraldo R. - Administração por Objetivos - Uma Abordagem Sócio -Técnica - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda. - Pág. 5L

(18) TORNAGHI, Newton - Princípios de Administração - Planejamento (2) - Edições Newton Tornaghi - Pág. 28.

(19) ACKOFF, Russell L. - Planejamento Empresarial - Livros Técnicos e Científicos Editora - Pág. 15.

de algo que ela não possui; retentivos são objetivos formulados por uma organização visando a conservar alguma coisa que ela já tenha.

KWASNICKA <sup>(20)</sup> trata do assunto objetivos organizacionais categorizando-os em objetivos primários e secundários, sendo que a seu ver, estes últimos devem contribuir diretamente para o atingimento dos objetivos primários.

Uma classificação muito comum na definição de objetivos é a que os denomina objetivos gerais e específicos. Outras classificações de objetivos podem ser encontradas em obras de diferentes autores que tratam do assunto. O que se nos afigura importante é que para atingir a finalidade de uma organização são necessários uma série de objetivos gerais e, ainda, uma série de outros objetivos de apoio para as diferentes unidades organizacionais. Daí, podermos afirmar que os objetivos são hierarquizados e formam uma rede de resultados pretendidos.

### • PRINCÍPIOS E CRITÉRIOS GERAIS

Para a fixação clara de objetivos, e com vistas a um melhor entendimento de sua conceituação, CARAVANTES <sup>(21)</sup> enumera alguns princípios e critérios que são aqui transcritos.

"•Princípio da comunicação total; (cada nível hierárquico deve conhecer e compreender as políticas da organização).

"Princípio da coerência vertical; (o objetivo escolhido deve tornar mais provável, mais fácil e mais econômica a realização do objetivo de nível imediatamente superior).

•Princípio da coerência horizontal; (deve haver harmonia e integração entre os objetivos dos vários subsistemas organizacionais de um mesmo nível)".

E prossegue CARAVANTES dizendo que existem alguns critérios de ordem prática a serem observados na formulação de objetivos, e que passamos a considerar.

" • Os objetivos devem corresponder às convicções da alta administração da empresa (organização).

• Os objetivos devem ser concentrados nas atividades que tenham maior impacto sobre os resultados. (O número máximo de objetivos deverá variar de seis a oito; um número maior provocará, mais tarde, dispersão de esforços).

"Os objetivos terão de ser específicos, respondendo a três quesitos básicos: o **que** se deseja, **quando** se deseja e **quanto** se deseja. (Algumas vezes a quantificação direta é muito difícil, se não impossível; então, a solução é o uso de indicadores indiretos de mensuração; é aconselhável, por medida de precaução, com vistas a eliminar possíveis distorções, usar mais de um indicador indireto).

(20) KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Págs. 148 e 149.

(21) CARAVANTES, Geraldo R. - Administração por Objetivos - Uma Abordagem Sócio-Técnica - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda. - Págs. 120, 121, 122 e 123.

- Os objetivos devem ter uma redação clara e precisa. (Não deve haver preocupações estilísticas com a sua redação; a simplicidade e o estilo direto devem ser a tônica; iniciar com o verbo no infinitivo).
- Os objetivos devem ser sempre um desafio: nem fáceis de serem atingidos, nem impossíveis. (O nível ótimo só pode ser fixado através de diálogo e negociação com o nível imediatamente superior).
- Em sua redação, os objetivos devem ser apresentados individualmente, evitando combinar dois ou mais objetivos numa só frase. (Isto facilita enormemente a sistemática de acompanhamento e avaliação dos objetivos).
- Os objetivos devem indicar os resultados a serem atingidos, em que quantidade e em que prazos, mas não devem limitar a liberdade de escolha do método. (Em outras palavras, indicar o **que, quando e quanto** mas não o **como**)".

**NOTA 1:** Em *JUCIUS e SCHLENDER*, encontramos também (o que pode ser usado para estudo e comparação), princípios que se aplicam aos objetivos *Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Págs. 159, 160 e 161.*

**NOTA 2:** Em *LODI, João Bosco - Administração por Objetivos* Livraria Pioneira Editora - Págs. 99 a 102, o autor aborda "critérios para a escolha de objetivos", cuja leitura é importante para melhor compreensão do assunto.

## • COMO DETERMINAR

Orientamos, para este item, que a leitura seja feita no livro de LOEN, Raymond O. - *Administração Eficaz* - Zahar Editores - Parte II, Cap. 3, Págs. 52 a 62.

Apenas, como resumo, transcrevemos:

- "Identifique suas oportunidades e problemas mais importantes em todas as suas áreas de responsabilidade.
- Determine de um a três objetivos básicos.
- Pense em determinar objetivos secundários.
- Assegure-se de que está controlando grande parte da realização dos seus objetivos.
- Expresse seus objetivos em números.
- Fixe prazos".

E, por fim, sobre o assunto, uma última colocação de CARAVANTES<sup>(22)</sup>: "Estabelecer resultados a serem alcançados (objetivos), deve fazer parte da essência do processo de qualquer filosofia administrativa. Não há vento favorável para quem não sabe onde ir, dizia SÊNECA algumas centenas de anos antes de CRISTO. Entretanto, o que efetivamente constatamos num percentual significativo de organizações é que dirigentes e dirigidos estão geralmente mais preocu-

(22) CARAVANTES, Geraldo R. - *Administração por Objetivos* - Uma Abordagem Sócio-Técnica - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda. - Págs. 94 e 95.

pados com a ação, com o movimento, com o processo **de que** com o **produto** final resultante de sua ação. Objetivos, da maneira como entendemos, **deverão** responder a três perguntas críticas: o **que** nós queremos, **quando** nós **queremos**, **em que quantidade** nós queremos".

## **BIBLIOGRAFIA VINCULADA AO MÓDULO**

- ACKOFF, Russell, L. - Planejamento Empresarial - Livros Técnicos e Científicos Editora - Cap. 2 - Objetivos e Metas - Págs. 15 a 28.
- CARAVANTES, Geraldo R. - Administração por Objetivos - Uma Abordagem Sócio-Técnica - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda - Objetivos da Organização - Págs. **47 a 51 e** 120 a 128.
- JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - Cap. 8 - Objetivos - Págs. 137 a 167.
- KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - Cap. 6 - Objetivos - Págs. 95 a 112.
- KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração — Editora Atlas S.A. - Objetivos organizacionais - Págs. **147** a 151.
- LODI, João Bosco - Administração por Objetivos - Livraria Pioneira Editora - Cap. IV - Prática dos Objetivos - Págs. 93 a 110.
- LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz - (Manage More By Doing Less) - Zahar Editores - Cap. 3 - Págs. 52 a 62.
- MALI, Paul - Princípios de Gerência por Objetivos - Pallas S.A. Editora e Distribuidora.
- ODIORNE, George S. - Administração por Objetivos - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. - Cap. 3 - Fixação por Objetivos - Págs. 20 a 35.
- PERROW, Charles B. - Análise Organizacional - Um Enfoque Sociológico — Editora Atlas S.A. - Objetivos da organização - Págs. 165 a 211.
- SINGER, Robert N. e DICK, Walter - Ensinando Educação Física - Editora Globo - Segunda Parte - Análise de ensino e objetivos atuacionais - Págs. **111** a 144.

STEPHEN, Michael R. — Avaliação na Administração - Auditoria e Desempenho Administrativo - Editora Atlas S.A. - Págs. 92 e 126 a 134.

TORNAGHI, Newton - Princípios de Administração - Edições Newton Tornaghi - Planejamento (2) - Pág. 28.

**2ª PARTE**

**FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS**

Na 1ª Parte - INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO, procuramos, inclusive com base em diversos autores de nomeada, fornecer informações que servissem de fundamentos àqueles que ainda não tiveram contacto mais estreito com a ciência da Administração.

Outra intenção nossa é a de que, indicados aqueles primeiros caminhos, os leitores realmente se aprofundem em leituras de livros, revistas e artigos que os introduzam a outros assuntos de Administração.

No processo administrativo temos de levar em consideração, além de nós mesmos, as pessoas nele envolvidas, os fatores técnicos e as funções administrativas. É para essas últimas que vamos nos voltar agora, uma vez que se tornam o ponto focal da presente proposta, e o seu conjunto reflete o próprio processo de administrar.

As funções do administrador, quando ocupa um nível de administração, são basicamente as mesmas, seja ele um diretor, um supervisor ou se situe no último nível de chefia de uma organização. Podemos visualizar cenários de atuação distintos para cada um, amplitudes diferentes de autoridade, tipos de problemas enfrentados os mais variados. Mas a verdade é que, na condição de administradores, todos aqueles que procuram atingir objetivos grupais através de pessoas, estão comprometidos com o mesmo tipo de funções básicas. E os fundamentos que orientam as tarefas administrativas aplicam-se a qualquer área do conhecimento, nos seus diversos tipos de empreendimento e em qualquer cultura. A finalidade ou missão básica de cada empreendimento pode não ser a mesma, mas todo empreendimento organizado depende, verdadeiramente, de um conjunto de pessoas que trabalhe com eficácia para a consecução eficiente de objetivos definidos. A coordenação de todos os recursos, físicos, financeiros, humanos, é a tarefa mais importante do administrador e ela é desincumbida através das funções administrativas.

Embora os posicionamentos dos autores e estudiosos da Administração variem, para efeito da nossa proposta, abordaremos as seguintes FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS:

- PLANEJAMENTO
- ORGANIZAÇÃO
- DIREÇÃO
- CONTROLE
- COORDENAÇÃO.

### PLANEJAMENTO

#### A.

- GENERALIDADES •
- CONCEITO •
- FASES DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO •
- PLANEJAMENTO, PLANO E TOMADA DE DECISÃO •
- ORIGEM DOS PLANOS •
- TIPOS DE PLANOS •
- MÉTODOS DE PLANEJAMENTO •

#### •GENERALIDADES

Entre as diversas funções administrativas, com aceitações distintas pelos diferentes autores e estudiosos de administração - (Ver KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. — Págs. 141, 142 e 143), o PLANEJAMENTO é a que, mais do que as outras, nos dá a idéia da dinâmica de uma organização. Quando planejamos, na verdade, estabelecemos uma ligação entre o presente e o futuro. Esta ligação materializa-se na figura de uma ponte, indicando-nos o caminho que deverá ser percorrido para sairmos de onde nos achamos e chegarmos a uma situação desejada. Quando iniciamos um processo de planejamento, faz-se necessário que pensemos e nos fixemos no **futuro**. Embora para algumas pessoas o planejamento apareça revestido de uma visão acadêmica, a maioria de nós planeja consciente ou inconscientemente, longe ou perto das crises ou dificuldades.

A **função** administrativa de planejamento visa a dar ao administrador condições para planejar em tempo e, em consequência, melhor. O planejamento é aceito, por inúmeros autores, como a função principal do processo administrativo. É um processo mental, intelectual e agregativo onde, basicamente, diagnosticamos uma situação existente, um problema, uma carência, e estabelecemos objetivos a atingir e o modo como os alcançaremos.

"Um administrador está planejando quando está decidindo sobre quais serão os seus objetivos, quando estes estarão sendo atingidos e exatamente como alocará seus recursos de mão-de-obra, equipamento e tempo para que aqueles sejam atingidos.

O processo de planejamento é lógico, pois reflete as etapas e as condições sucessivas necessárias para se atingir um objetivo." (23)

(23) KOONTZ e O'DONNELL - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - S. Paulo - Págs. 34 e 35.



Em um processo de planejamento o administrador estabelece:

- os objetivos
- os métodos para atingi-los
- os recursos (humanos, financeiros, físicos) necessários para atingi-los.

Em razão de planejarmos os trabalhos de outras pessoas, faz-se necessário que estas os executem de acordo com o que foi planejado; e aí reside um dos obstáculos do planejamento. Para minimizar o problema de que o planejamento, normalmente, é elaborado por pessoas ou equipes que não o irão executar, utiliza-se o envolvimento de algumas delas no processo, com vistas a facilitar a execução.

O planejamento é, portanto, a função mais importante inerente ao processo administrativo, ocorre em todos os tipos de atividades, e pode ser considerado não só como uma necessidade da organização, como uma responsabilidade da administração.

#### •CONCEITO

Mantendo a nossa posição com relação às conceituações e definições, vamos listar, a seguir, uma série de conceitos de planejamento identificados em obras de autores diversos.

"Planejamento é a função administrativa de determinar adiantadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas."<sup>(24)</sup>

"O planejamento é a função administrativa de determinar antecipadamente que grupo de indivíduos deve fazer o que, e como as metas devem ser atingidas. Ele estabelece metas, métodos para que elas sejam atingidas, e quais os recursos necessários para isso. É uma função através da qual se programa antecipadamente o trabalho que será eventualmente feito. Cada nível de uma organização toma o planejamento do nível que lhe está acima e, ou converte os planos para o nível que lhe está abaixo, ou aplica os planos como eles foram traçados. O planejamento é o passo original da tomada de decisão administrativa."<sup>(25)</sup>

"Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer. É eliminar o hiato entre onde estamos e onde queremos ir."<sup>(26)</sup>

"Planejamento é o processo de pensar no trabalho a ser feito, considerando as tarefas em termos de equipamentos, pessoas, facilidades e outros recursos, e apresentar os planos necessários para delinear qual a melhor forma de executar as tarefas." (")

(24) JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - *Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa* - Editora Atlas S.A. - Pág. 64.

(25) IDEM, Págs. 16 e 17.

(26) KOONTZ e O'DONNELL - *Fundamentos da Administração* - Livraria Pioneira Editora - S. Paulo - Pág. 69.

(27) KWASNICKA, Eunice Laçava - *Introdução à Administração* - Editora Atlas S.A. - Pág. 142.

"Planejamento é definido como a atividade pela qual administradores analisam as condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado. Isso envolve as condições de antecipar, influenciar e controlar a natureza e direção das mudanças. Planejamento é um processo contínuo envolvendo noções de percepção, análise, pensamento conceitual, comunicação e ação." (28)

"Planejamento — a determinação do que precisa ser feito, quando e por quem, para cumprir a responsabilidade atribuída a alguns." (29)

"Planejar é decidir por antecipação **o que** deve ser feito e mais, **o como, o quando, o quanto, por quem** e **onde**, e isto depois de indagar **por que**." (30)

#### • FASES DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Com base no conceito de planejamento, JUCIUS e SCHLENDER destacam que este processo apresenta três pontos principais:

- é feito ANTES de iniciar-se a execução;
- é feito por ESPECIALISTAS para outros;
- contribui para o esforço de um GRUPO.

Assim, os autores orientam para três fases do processo de planejamento:

"•FASE DE PREDETERMINAÇÃO.

•FASE ESPECIALISTA.

•FASE DE AÇÃO EM GRUPO".

Na FASE DE PREDETERMINAÇÃO são estabelecidos, por um lado, os objetivos ou metas desejados e o modo como elas devem ser atingidas, e por outro, é nesta fase que são identificados os obstáculos, dificuldades e problemas que poderão obstruir o atingimento dos objetivos definidos. É nesta fase que estabelecemos o que deve ser feito, como, onde, quando e por que, em maior ou menor proporção.

A FASE ESPECIALISTA se caracteriza pelo fato de que o(s) administrador(es) pensa(m) adiantadamente sobre uma ação que vai se desenvolver em tempo futuro, portanto, ele(s) se especializa(m) em prever a ação posterior de um grupo.

A FASE DE AÇÃO EM GRUPO se identifica por expressar claramente os objetivos pessoais e do grupo. Quando ela é bem desenvolvida, o grupo trabalha com bases firmes e tem noção do que deve ser executado, como e por quem.

(28) KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Pág. 153.

(29) LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz - Zahar Editores - Pág. 4L

(30) TORNAGHI, Newton - Princípios de Administração - Planejamento (2) - Edições Newton Tomaghi - Pág. 5.

NOTA 1: *Para um maior aprofundamento do assunto, ler JUCIUS e SCHLENDER - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Cap. 4 - Planejamento - Págs. 62 a 65.*

NOTA 2: *Para uma outra visão: KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Cap. 10 - Planejamento - Principais Fases para Geração de um Planejamento - Págs. 159 a 162.*

## • PLANEJAMENTO, PLANO E TOMADA DE DECISÃO

Nos contactos que o leitor possa travar com diferentes autores no terreno administrativo, pode estabelecer-se alguma confusão entre os assuntos em epígrafe. É preciso ter sempre em mente que além de função administrativa, o planeamento é um processo no qual pode ser utilizado um determinado método. O plano é a cristalização do processo, é o instrumento resultante do processo de planeamento, é um conjunto lógico e ordenado de objetivos e meios. A tomada de decisão ou processo decisório é o processo através do qual nós decidimos pela escolha entre diversos cursos de ação ou alternativas.

Sobre o assunto, decidimos transcrever:

"Para melhor entender a natureza do planeamento, deve-se conceituar três termos - planeamento, plano e tomada de decisão - importantes do processo administrativo.

— Planeamento: A função de planejar é definida como a análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos possíveis desenvolvimentos futuros, de forma que um curso de ação seja determinado e que torne possível à organização atingir seus objetivos já determinados. Segundo ACKOFF, planeamento pode ser definido como: "O Projeto de um estado futuro desejado e de meios efetivos para torná-lo realidade".

O autor ainda completa dizendo que o planeamento é um típico processo de tomada de decisão, embora nem toda a tomada de decisão seja planeamento.

— **Plano:** A recomendação de um curso de ação estabelecido no planeamento é o plano. É através do plano que o planeamento se torna operacional.

— **Tomada de decisão:** Tomada de decisão é uma atividade inerante ao processo de planeamento como um todo. Tomar uma decisão é fazer uma escolha entre duas ou mais alternativas.

A alternativa escolhida é a decisão.

O processo de tomada de decisão é uma tentativa racional, por parte do administrador, de atingir os objetivos propostos pela organização. Ele obedece ao seguinte roteiro abaixo:

- 1 • determinação do problema;
- 2 • desenvolvimento de alternativas possíveis para melhor solucionar o problema;
- 3 • análise das alternativas. Essa análise será feita em função dos pontos fracos e fortes de cada alternativa;
- 4 • seleção da melhor alternativa.

O processo inicia e termina exigindo do administrador bom julgamento, adicionado à experiência, análise quantitativa e criatividade. Adicionalmente, o processo de decisão é feito em um ambiente onde certas suposições são assumidas e implicam o conhecimento do ambiente em que a empresa está operando". (31)

#### •ORIGEM DOS PLANOS

Se o resultado ou produto do processo de planejamento é materializado num plano, podemos aceitar que todo plano se origina naquele processo. Mas essa é uma afirmação muito generalizada. Na realidade, para que seja deflagrada uma ação, torna-se imperioso que existam alguns motivos para que isso aconteça. Por exemplo, que tenhamos identificado um problema, descoberto um estado de carência, um conflito de interesses ou, ainda, tenhamos recebido uma ordem de chefia superior. Esses são alguns dos motivos possíveis de conduzir-nos à uma ação. No entanto, para iniciarmos o processo que dá origem a um plano é necessário que reconheçamos a existência de uma necessidade de agir. Se for constatada esta necessidade, devemos prosseguir analisando o problema, a situação, o conflito ou o estado de carência. Terminada a análise, iniciaremos uma outra etapa, qual seja a geração, avaliação e seleção de alternativas, ou propostas de linha de ação. Do exame ou análise efetuada nessa fase anterior poderemos, então, chegar à uma decisão e traduzi-la num plano.

#### •TIPOS DE PLANOS

Se consultarmos diversos autores no campo da administração, observaremos que eles adotam classificações diferentes de planos. Há os que os dividem em formais e informais. Outros nos falam de planos táticos e estratégicos. Alguns os desdobram em planos de curto, médio e longo prazos.

Para efeito do nosso nível de proposta, e partindo do conceito exposto por TORNAGHI (32) "chamando genericamente de plano todo e qualquer esboço que contenha elementos para orientar a ação futura", vamos considerar, de acordo com o autor citado, três grandes categorias:

"•METAS

•PLANOS BÁSICOS

- (31) KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Cap. 10 - Planejamento - Págs. 152 e 153.
- (32) TORNAGHI, Newton - Princípios de Administração - Planejamento (2) - Edições Newton Tomaghi - Rio de Janeiro - Págs. 7 a 10.

### • PLANOS ESPECÍFICOS"

As METAS, consideradas pelo autor como planos singelos, apresentados em termos de resultados desejados, são conhecidas também como missões, padrões, alvos, objetivos, quotas, etc., e por sua natureza, servem de elementos de controle, além de serem pontos obrigatórios de passagem, ou elos do processo de planejamento. São classificadas em três grupos pelo autor:

"•MISSÕES — metas propostas em termos de empreendimentos a realizar.

Ex.: Mensagem a Garcia.

•ALVOS - metas definidas pelos objetivos a atingir. Ex.: quotas, datas fatais.

•PADRÕES DE COMPORTAMENTO - metas sugeridas pela indicação de atividades esperadas. Ex.: campanha do absenteísmo, campanha pela redução de acidentes pessoais".

Na visão de TORNAGHI, os PLANOS BÁSICOS são aqueles que atendem situações duradouras, continuadas, ou que se repetem, e capazes de sistematizar procedimentos. Ele os classifica em três tipos:

"•POLÍTICAS — normas básicas de ação, vazadas em largos traços, mas profundas em seu alcance. Ex.: Constituição Federal.

•REGULAMENTOS - normas que sistematizam o desenvolvimento de determinado processo; não cogitam de pormenores que devam ser aplicados em cada caso, mas fornecem a regra geral para todos os eventos de um mesmo tipo. Ex.: Código de Obras.

•INSTRUÇÕES - seqüência metódica de atitudes e providências, indicando o roteiro seguro para o desenvolvimento de qualquer ação de âmbito limitado. Ex.: Normas Técnicas".

No que se refere aos PLANOS ESPECÍFICOS que TORNAGHI diz destinarem-se a atender a situações peculiares e estarem ultrapassados quando o objetivo for atingido, ele os classifica nos seguintes tipos:

"•PROGRAMAS GERAIS - caracterizam-se pela grande extensão e pequena compreensão. Ex.: Plano de Ação Econômica do Governo.

•PROJETOS - apresentam elucidação completa sobre o desenvolvimento que se pretende dar a determinada operação. Ex.: Projeto do Porto de Tubarão.

**OBS.:** Para treinamento é importante desenvolver exercícios de elaboração de pequenos projetos. Pode ser feito como trabalho de grupo ou individual.

PLANOS PARTICULARES - planos que se caracterizam pelo requinte de pormenores; especificam, exaustivamente, um trabalho a ser feito. Ex.: Plano de escoramento de uma ponte".

**NOTA 3:** *No Cap. 5 - A Natureza e a Finalidade do Planejamento - Parte 2 - Fundamentos da Administração - KOONTZ e O'DONNELL - Livraria Pioneira Editora - São Paulo - Págs. 72 a 79 - o leitor encontrará outra classificação ou tipos de planos.*

## • MÉTODOS DE PLANEJAMENTO

Falamos anteriormente que a função administrativa PLANEJAMENTO é de fundamental importância para o administrador e, conseqüentemente, para qualquer organização. Mas, será que os administradores planejam todos do mesmo modo?

Novamente JUCIUS e SCHLENDER <sup>(33)</sup> nos socorrem na resposta, quando colocam que "existem três caminhos ou métodos importantes para planejar:

- PESSOAL
- QUANTITATIVO
- SIMULATIVO".

O método pessoal pode ser visto como aquele próprio de cada indivíduo, mas os outros dois, segundo os autores, têm uma maneira estruturada ou científica.

**NOTA 4:** *Para descrição e conhecimento pormenorizado dos três métodos acima, ver Introdução à Administração - JUCIUS e SCHLENDER - Editora Atlas S.A. - Cap. 3 - Tomada de Decisão - Págs. 51 a 58.*

A maneira estruturada de planejar é conhecida como MÉTODO DE PLANEJAMENTO CIENTIFICO.

Dizem ainda os autores citados que este método é assim denominado por tentar adotar atitudes e processos do cientista físico; é um planejamento que se baseia em fatos e obedece à uma série de passos lógicos.

Segundo JUCIUS e SCHLENDER, são passos do planejamento científico:

"•DECLARAÇÃO DE FINALIDADE

- ANÁLISE PRELIMINAR
- SOLUÇÕES SUGERIDAS
- PROVA E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS
- PROVA DA ALTERNATIVA SELECIONADA
- APLICAÇÃO E SEGUIMENTO".

Na DECLARAÇÃO DE FINALIDADE é recomendado estabelecer, do modo mais preciso que for possível, a finalidade do plano que se está elaborando. A finalidade pode ser definida por duas colocações distintas:

- PARA ATINGIR OBJETIVOS
- PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS.

Objetivos podem ser formulados, definidos, determinados ou estabelecidos, e sobre o assunto já nos reportamos anteriormente, na primeira parte dessa proposta.

A identificação, exposição e delimitação de um problema é que pode revestir-se de um caráter particularmente difícil.

Partindo do conceito de que "problema é a diferença que existe entre a situação em que nos encontramos e a situação desejada", podemos entrever, num problema, duas fases importantes:

- 1.<sup>a</sup>) onde nos encontramos em relação a onde desejamos estar (OBJETIVO);
- 2.<sup>a</sup>) como sair de um ponto que não se deseja para um que se deseja.

(33) JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Págs. 65 a 69.

A identificação, delimitação e exposição de um problema com certo grau de precisão, já se constitui numa grande contribuição para a sua solução.

JUCIUS e SCHLENDER afirmam, também, que para fazer a ANÁLISE PRELIMINAR de um problema cuja solução se procura, ou para se atingir objetivos definidos, são propostos dois caminhos:

- 19) é bom conhecer algo das pessoas envolvidas e das circunstâncias gerais do problema;
- 29) deve-se consultar as partes interessadas e capazes (PRINCIPIO DE PARTICIPAÇÃO).

Um plano elaborado estará melhor respaldado em termos de execução, se for executado por pessoas que participaram da sua formulação, e auxiliaram no trabalho de elaboração.

Com relação às SOLUÇÕES SUGERIDAS, os autores em foco, dizem que a partir de uma visão clara do problema e de sua análise, o passo seguinte é estabelecer sugestões possíveis para a sua solução. E afirmam que, desde o início, esse passo deve-se apoiar em adivinhação, palpite, experiência e julgamento no campo da administração.

O importante neste passo, é gerar e avaliar o maior número de alternativas de solução possível, o que aumentará a possibilidade de que a listagem contenha a melhor sugestão possível.

No passo referente à PROVA E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS é preciso que dentre as soluções sugeridas se selecione uma delas, ou uma combinação entre duas ou mais, que melhor funcione, isto é, que permita a solução do problema ou o atingimento dos objetivos definidos.

Faz-se necessário, então, montar uma matriz em que constem as soluções sugeridas (linhas de ação) e as vantagens e desvantagens de cada uma delas. Essas vantagens e desvantagens são comparadas na balança das informações disponíveis, e o plano, a solução ou a alternativa com o maior número de pontos positivos naquela comparação é a solução do problema, ou o curso de ação para atingir os objetivos, razão por que deve ser o empregado ou utilizado.

Após ser determinada ou eleita a melhor alternativa, faz-se mister passá-la por uma prova ou teste. É o passo que JUCIUS e SCHLENDER denominam PROVA DA ALTERNATIVA SELECIONADA. O fator tempo, neste passo, é de suma importância, de vez que pode eliminar a possibilidade de ser feita uma prova. O objetivo, no caso, é termos a certeza de que a alternativa selecionada funciona ou não, na prática. No entanto, esse é um passo do método de planejamento científico que é sempre desejável de acontecer.

O passo seguinte, APLICAÇÃO E SEGUIMENTO, deve ser entendido como implantação, acompanhamento e controle. A solução, após passar no teste ou prova, deve ser aplicada e continuamente verificada. Dizem os autores que a prova real do sucesso não é a perfeição, mas um aperfeiçoamento gradual, e que isso pode ser conseguido através de um bom controle.

NOTA 5: *Um exemplo de planejamento científico pode ser encontrado na obra de JUCIUS e SCHLENDER, Introdução à Administração, Editora Atlas S.A. -Págs. 69 a 71.*

NOTA 6: *KOONTZ e O'DONNELL em Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - São Paulo - às Págs. 81 a 86, tratam de 'Etapas do Planejamento', de forma semelhante - Recomendamos sua leitura.*

**NOTA 7:** *Recomendamos, também, a leitura de "Importância do Planejamento" - Págs. 79 a 81 da mesma obra de KOONTZ e O'DONNELL.*

**NOTA 8:** *E ainda, "Planejamento: Um Panorama Geral" - Administração Eficaz - LOEN, Raymond O. - Zahar Editores - Págs. 41 a 51.*

## **B.**

- A AÇÃO GOVERNAMENTAL DE PLANEJAMENTO •
- INSTRUMENTOS BÁSICOS DO PLANEJAMENTO •
- PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL •
- ARTICULAÇÃO DO SISTEMA •
- PLANOS DIVERSOS •

### **• A AÇÃO GOVERNAMENTAL DE PLANEJAMENTO**

A atividade governamental, basicamente orientada para a promoção do desenvolvimento e da segurança nacional, é executada segundo os três níveis administrativos correspondentes à União, aos Estados e aos Municípios.

Na área federal, principal responsável pelas iniciativas referentes ao desenvolvimento, a necessidade de racionalização das ações impôs a adoção de princípios gerais orientadores que garantissem maior produtividade à máquina administrativa, e a instituição de um mecanismo que possibilitasse a programação planejada, de acordo com as exigências do processo de desenvolvimento. <sup>(34)</sup>

Vamos, portanto, expor, em traços gerais, os princípios fundamentais que orientam a ação governamental, e tratar dos pressupostos e instrumentos básicos que delineiam essa ação, em termos de planejamento.

O artigo 6º, Título II - DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS, do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, diz que as atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

- PLANEJAMENTO
- COORDENAÇÃO
- DESCENTRALIZAÇÃO
- DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA
- CONTROLE.

(34) AGUIAR, R. de - Seminário de Orientação Técnica - DED/MEC - 1976.



Interessa-nos, agora, por questão de coerência com o assunto que estamos tratando neste Módulo, aprofundarmo-nos no primeiro dos princípios citados: — planejamento. E vamos iniciar as nossas colocações com o trato da parte normativa do processo.

O diploma legal citado, no Capítulo I - DO PLANEJAMENTO, traduz em normas a orientação em vigor, sobre que instrumentos de planejamento devem guiar a administração.

Reza o artigo 7º: - "A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados na forma do Título III. e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:

- a) plano geral de governo;
- b) programas gerais, setoriais e regionais de duração Plurianual;
- c) orçamento-programa anual;
- d) programação financeira de desembolso".

Por sua vez, o Título III - DO PLANEJAMENTO, DO ORÇAMENTO-PROGRAMA E DA PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA, diz que a ação administrativa do Poder Executivo obedecerá a programas gerais, setoriais e regionais de duração plurianual, elaborados através dos órgãos de planejamento, sob a orientação e a coordenação superiores do Presidente da República. Dá a incumbência, a cada Ministro de Estado, de orientar e dirigir a elaboração do programa setorial e regional, correspondente a seu Ministério, e ao Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Planejamento, a de auxiliar diretamente o Presidente da República na coordenação, revisão e consolidação dos programas setoriais e regionais, e na elaboração da programação geral do Governo. Comete ao Presidente da República a competência de aprovar os planos e programas gerais, setoriais e regionais. Prossegue, normatizando que, em cada ano, será elaborado um orçamento-programa, que pormenorizará a etapa do programa plurianual a ser realizada no exercício seguinte e que servirá de roteiro à execução coordenada do programa anual; define que na elaboração do orçamento-programa serão considerados, além dos recursos consignados no Orçamento da União, os recursos extra-orçamentários vinculados à execução do programa de Governo. Prossegue, dizendo que para ajustar o ritmo de execução do orçamento-programa ao fluxo provável de recursos, a Secretaria de Planejamento da Presidência da República e o Ministério da Fazenda elaborarão, em conjunto, a programação financeira de desembolso, de modo a assegurar a liberação automática e oportuna dos recursos necessários à execução dos programas anuais de trabalho. E termina, o Título III, colocando que toda atividade deverá ajustar-se à programação governamental e ao orçamento-programa, e que os compromissos financeiros só poderão ser assumidos em consonância com a programação financeira de desembolso.

## • INSTRUMENTOS BÁSICOS DO PLANEJAMENTO

De acordo com o artigo 79 do Decreto-lei nº 200/67, vimos que são previstos os seguintes instrumentos básicos de planejamento:

- plano geral de governo;
- programas gerais, setoriais e regionais de duração Plurianual;
- orçamento-programa anual;
- programação financeira de desembolso.

Em termos da função planejamento, são de nosso particular interesse, no nível da Administração Federal, os seguintes:

- PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO - PND (plano geral de Governo)
- PLANO SETORIAL DE EDUCAÇÃO, CULTURA E DESPORTO - PSECD (programa setorial)
- POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS (plano básico do setor)
- PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS - PNEC (plano específico do setor).

### **PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO - PND**

Este plano, resultante do processo de planejamento a nível da Administração Federal, é o instrumento que explicita os principais objetivos e linhas de atuação governamental para um período administrativo de governo, e que também estabelece orientações para os setores privados. Sua elaboração não perde de vista que o planejamento do desenvolvimento é um processo dinâmico, condicionado pela própria evolução da sociedade e da economia do País. Uma de suas principais características, exigência para qualquer tipo de plano, é a flexibilidade, condição indispensável para que o Governo e todos os setores da sociedade possam, permanentemente, adaptar e ajustar seu comportamento e suas ações à conjuntura existente, sempre em benefício dos objetivos do desenvolvimento nacional.

Este documento deve se conter numa filosofia de desenvolvimento e deve ser coerente com a Política Nacional de Desenvolvimento. A plena execução dessa política, exige a motivação e o engajamento dos três Poderes de Governo e da população, no esforço amplo de mobilização das grandes potencialidades do País, razão por que as definições e opções do PND devem se basear em um conjunto de diretrizes gerais.

O PND é, sobretudo, um documento qualitativo, um plano estratégico, que explicita a política de desenvolvimento adotada pelo Governo, e os seus desdobramentos. Pode ser visto, também, como um plano geral de governo. Define objetivos, diretrizes, critérios, medidas e instrumentos de ação para o período em que permanece em vigor. Entretanto, sua forma estrutural pode variar, desde que defina um curso de ação para atingir objetivos conjunturais de desenvolvimento. <sup>(35)</sup>

(35) Ato Complementar nº 46, de 29 de janeiro de 1969 (com as alterações introduzidas pelo Ato Complementar nº 76/69 e Lei Complementar nº 9/70) que dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Desenvolvimento e do Orçamento Plurianual de Investimentos.

**NOTA:** *O leitor deverá buscar contacto com o PND em vigor. Deverá lê-lo, conhecer sua estrutura, objetivos, etc. Particularmente o que prevê para a área da educação, cultura e desporto.*

## **PLANO SETORIAL DE EDUCAÇÃO, CULTURA E DESPORTO - PSECD**

É um plano ou programa setorial de duração Plurianual.

Elaborado pelo Ministério da Educação e Cultura, com base nas Diretrizes Gerais da Presidência da República para o setor, indica um conjunto de ações a serem implementadas durante um determinado período de governo, nas áreas da Educação, Cultura e Desporto.

A definição de suas linhas programáticas e estratégicas de ação, resulta de um processo participativo e descentralizado, em que trabalham, de modo integrado, órgãos federais, estaduais e regionais. Normalmente, sua estrutura contempla, além das linhas prioritárias nacionais e das estratégias regionais comuns e específicas, outras linhas, também prioritárias, peculiares a cada região do País, acompanhadas de estratégias básicas de ação.

Sua estrutura também é variável, e as diretrizes nele indicadas configuram o referencial básico norteador de iniciativas concretas nas áreas da Educação, Cultura e Desporto, para o período administrativo que cobre.

**NOTA:** *À semelhança do documento anterior, travar contacto com o Plano Setorial de Educação, Cultura e Desporto em vigor.*

## **POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS**

É uma política específica para orientar o setor de Educação Física e Desportos.

A legislação do desporto em vigor, comete ao Poder Executivo a sua definição. Em razão desse dispositivo legal, o Ministério da Educação e Cultura que tem, entre suas áreas de competência, a Educação Física e Desportos, estabelece em um documento, orientações básicas dentro de cujos limites as ações dos órgãos públicos e entidades privadas que integram os Sistemas de Ensino e Desportivo Nacional, devem ser programadas num determinado período de Governo. É, portanto, uma política conjuntural, governamental e vige para o período para o qual é estabelecida.

A Política Nacional de Educação Física e Desportos deve ser entendida como um curso para as ações que serão desencadeadas, e deve servir para manter estas últimas no rumo dos objetivos definidos para a Educação Física, o Desporto e o Esporte Para Todos, no período. Ela se integra na Política Setorial do MEC e deve estar contida na Política Social do Governo, além de se constituir na base sobre a qual deve ser elaborado o Plano Nacional de Educação Física e Desportos.

Uma política pública, como essa, pode ser conceituada como "o conjunto de diretrizes de um órgão governamental, definindo um curso de ação para atender a certos propósitos ou objetivos". (36)

A formulação de uma política é um processo de planejamento, intelectual e agregativo, muito complexo e dinâmico. Contendo em si um processo decisório, é através dele que são decididas as linhas mestras ou prioritárias de ação, com vistas ao futuro. A qualidade do processo de formulação de uma política depende, portanto, significativamente, da qualidade da tomada de decisões e da formulação de políticas específicas pelas diversas unidades-indivíduos, grupos pequenos e organizações - componentes do sistema de formulação.

Boas políticas devem refletir as seguintes características:

- serem relacionadas com os objetivos desejados;
- relacionar-se com diversos objetivos ao mesmo tempo;
- complementar outras políticas;
- serem estáveis, flexíveis, justas, honestas, conhecidas, compreendidas e aceitas.

Na formulação de uma política pode-se admitir como COMPONENTES BÁSICOS:

- OS PROBLEMAS
- OS OBJETIVOS
- AS POSIÇÕES DE POLÍTICA.

PROBLEMAS são as diferenças que identificamos entre as situações existentes e as situações desejadas.

OBJETIVOS são as situações desejadas, os estados futuros, os pontos de destino. Eles estabelecem os limites aos temas das políticas, e auxiliam na determinação de posições que são tomadas (POSIÇÕES DE POLÍTICA).

NOTA: *Ver Módulo 3 da Primeira Parte Objetivos.*

POSIÇÕES DE POLÍTICA são as recomendações que se fazem necessárias para resolver os problemas e alcançar os objetivos pretendidos. São as diretrizes, opções ou alternativas abertas aos formuladores da política que ou são trazidas pelos participantes individuais do processo decisório, ou evoluem no curso da escolha coletiva. Os modos pelos quais as posições de política são relacionadas à percepção dos problemas, de um lado e à visão dos objetivos, de outro, são cruciais na formulação de políticas.

A Política Nacional de Educação Física e Desportos e, portanto, um plano básico, concebido a partir da identificação dos problemas ou grandes desafios do setor, e sua formulação é resultante de um processo de planejamento participativo em que trabalham, de modo integrado, órgãos federais, estaduais e regionais, públicos e privados. Ela estabelece, na verdade, grandes rumos ou cursos de ação para as áreas prioritárias do setor.

NOTA: *Para aprofundamento do assunto o aluno deverá ler a Política Nacional de Educação Física e Desportos em vigor, particularmente voltado para sua concepção.*

(36) MONTEIRO, Jorge V. Formulação e Avaliação de Políticas Públicas - Manual de Instrução da Disciplina LBAP/CIPAD - Fundação Getúlio Vargas - 1979.

## PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS - PNED

É um plano específico para o setor de Educação Física e Desportos.

É uma exigência da legislação em vigor que dá ao Ministério da Educação e Cultura a competência de sua elaboração com prioridade para três áreas - Educação Física, Desporto e Esporte Para Todos.

O Plano Nacional de Educação Física e Desportos - PNED. é um documento de ação estratégica do Governo Federal, em consonância com a Política Nacional de Educação Física e Desportos, e prevê, na sua estrutura, um conjunto de medidas e cursos de ação a serem implantados no período administrativo de sua vigência. O plano, encarado dentro do enfoque administrativo, é um programa geral, específico para orientar as ações futuras das atividades físicas desencadeadas nos Sistemas de Ensino e Desportivo Nacional, e destina-se a conduzir operações delimitadas dentro de uma determinada conjuntura governamental. Atende a situações peculiares identificadas, estabelece prioridades e objetivos a atingir, e estará, obviamente, ultrapassado quando os seus objetivos gerais forem cumpridos.

A estrutura do plano é simples. É, na verdade, um programa de Educação Física e Desportos desdobrado em quatro sub-programas:

- Sub-programa de Educação Física
- Sub-programa de Desporto Amador
- Sub-programa de Esporte Para Todos
- Sub-programa de Administração Geral.

Esses sub-programas, por sua vez, se desdobram em projetos/atividades, com nomes específicos ligados aos graus de ensino (Educação Física), às formas de organização do Desporto (Desporto Amador), ao desenvolvimento do Esporte Para Todos, e concernentes às atividades administrativas.

Entendida a Política Nacional de Educação Física e Desportos como o conjunto de diretrizes pré-estabelecidas para orientação dos diversos níveis administrativos que se ocupam das atividades físicas, o PNED, por certo, deve ser visto como o instrumento que visa a operacionalizar aquela política, sob o ponto de vista estratégico. A sua finalidade é garantir um sentimento adequado de direção futura, uma vez que sua elaboração pressupõe o máximo conhecimento possível de fatores externos ou ambientais não controláveis, e de fatores internos controláveis, ou seja, a compatibilidade de recursos, valores e oportunidades existentes na ambiência externa e potenciais internos. É, portanto, o resultado de um processo de planejamento onde se acha contido um processo decisório. Isto se dá, dentro do quadro de referência definido pelas finalidades e políticas, considerados os objetivos formulados para a Educação Física, o Desporto e o Esporte Para Todos, os recursos (meios) a serem usados para atingir esses objetivos, e a estratégia que orienta a obtenção, uso e disposição desses recursos.

Como plano estratégico, o PNED tem a Finalidade básica de garantir aos órgãos públicos e entidades privadas que integram os Sistemas de Ensino e Desportivo Nacional, coordenação nas ações, e uma orientação segura para o alcance dos resultados, convertendo recursos e valores externos em projetos/atividades que deverão permitir alcançar os objetivos definidos para a sua programação. É importante afirmar que resultados já de conhecimento público, tem demonstrado, em termos práticos, a validade dos modelos normativos desse tipo de plano, e tem sido comprovado que à medida que a responsabilidade c

a prática do mesmo são assumidas, nos níveis mais elevados, aumenta não só a garantia de sobrevivência da organização, mas também a sua taxa de crescimento e rentabilidade.

Através do Plano Nacional de Educação Física e Desportos - **PNED**, a Administração Federal procura, entre outras coisas, assistir financeira e supletivamente às Unidades da Federação, às instituições de ensino e esportivas, bem como às entidades nacionais dirigentes do desporto, e estimula a mesma assistência às demais entidades no âmbito dos Estados, Distrito Federal, Territórios e Municípios.

**NOTA:** O leitor deverá buscar contacto com o Plano Nacional de Educação Física e Desportos - **PNED**, em vigor, de forma mais estreita.

Para leituras e consultas sobre planejamento estratégico, como orientação, recomendamos:

- *Planejamento Organizacional Integrado - Manual de Instrução da Disciplina POI - EBAP/CIPAD - Fundação Getúlio Vargas.*
- *Planejamento Organizacional Integrado - Manual de Textos da Disciplina - EBAP/CIPAD - Fundação Getúlio Vargas.*
- *Planejamento Empresarial - ACKOFF, Russel L. - Livros Técnicos e Científicos Editora - Rio de Janeiro.*
- *Planejamento Estratégico nas Organizações Estruturadas por Projeto - MARCOVITCH, J. e RADOSEVICH, R. - 1978 - Revista de Administração - Vol. 13 - Nº 2 - Págs. 24 a 39.*
- *Técnicas de Planejamento Estratégico para Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento - MARCOVITCH, J. e VASCONCELLOS, E. - Revista de Administração - Vol. 12 - Nº 1 - Págs. 61 a 78.*
- *As Vantagens do Planejamento Estratégico - BOUCINHAS, J. F. da C. - 1976.*
- *Afinal, o Que é Planejamento Estratégico? - VASCONCELLOS FILHO, P. de - 1978.*

## • PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL

Nesta parte do Módulo é nossa intenção dar uma idéia das orientações gerais existentes, a partir do que já foi colocado relativo ao Decreto-lei nº200/67, para o processo de planejamento específico dos órgãos da Administração Federal Direta.

Não se trata aqui de desenvolver os conteúdos ou políticas da ação da administração, mas de analisar o próprio processo administrativo em que aqueles conteúdos são concebidos, formulados e analisados.

Em atenção a dispositivos legais em vigor, deve o Poder Executivo encaminhar ao Poder Legislativo (Congresso Nacional), em determinado prazo do primeiro ano de uma nova administração governamental, o projeto do Plano

Nacional de Desenvolvimento - PND, para o período correspondente ao novo Governo. <sup>(37)</sup>

Vale acrescentar que a nova administração, no seu primeiro ano de governo, obedece, administrativamente, ao previsto para vigência no último ano do PND do Governo anterior, o que garante a continuidade administrativa do processo e do desenvolvimento em si.

As Diretrizes Gerais e Setoriais da Presidência da República, que servem de base para a elaboração do PND, são definidas pelo Presidente da República e pelos Ministros de Estado. A base para a sua formulação é a Doutrina de Desenvolvimento, onde constam os Objetivos Nacionais Permanentes (ONP).

Os Objetivos Nacionais Permanentes são aqueles objetivos nacionais que representam interesses e aspirações vitais que, por isto mesmo, subsistem durante longo período de tempo. ( )

O estabelecimento dos Objetivos Nacionais Permanentes e as bases para a Política Nacional são competências do Conselho de Segurança Nacional, de conformidade com a Constituição Federal. Eles estão relacionados com os elementos básicos da nacionalidade, isto é, com a formação individual e cultural, com as peculiaridades do meio físico, e com a qualidade e permanência das instituições. Os interesses e aspirações vitais da nação, expressos naturalmente nos Objetivos Nacionais Permanentes, passam a constituir a motivação fundamental de toda Política Nacional a ser desenvolvida pelo Estado, quer no âmbito interno, quer no das relações internacionais.

Com vistas à elaboração do PND para o período respectivo de Governo, os Ministérios procuram aprofundar e expandir as orientações contidas de forma sintética nas referidas Diretrizes Gerais e Setoriais da Presidência da República, detalhando objetivos, políticas, estratégias e os instrumentos de atuação do Governo, a nível setorial de suas áreas de competência.

O PND, em princípio, é um documento predominantemente qualitativo, indicando os grandes desafios (PROBLEMAS) a serem enfrentados pela sociedade brasileira durante um período de governo, e bem assim a forma de enfrentar e superar esses desafios. Em particular, deverão ser indicados os objetivos econômicos, sociais e políticos a serem perseguidos, as políticas e estratégias globais e setoriais, e os principais instrumentos a serem utilizados. O princípio de que "os planos têm que se ajustar aos recursos", deve constituir preocupação permanente dos planejadores.

Do mesmo modo, devem ser enfatizados os projetos estratégicos já em execução e que representam compromissos assumidos pelo Governo. O PND, normalmente, tem a mesma duração do período do Governo, podendo, entretanto, sofrer reformulações a partir de proposta do Poder Executivo ao Congresso Nacional, após o primeiro ano de sua vigência. <sup>(39)</sup>

Após os Ministérios aprofundarem as Diretrizes Gerais e Setoriais da Presidência da República, eles encaminham a esta última os subsídios para a elaboração do PND. Este, depois de compatibilizado e aprovado a nível do Poder Executivo, é encaminhado ao Congresso Nacional para aprovação.

(37) Ver Ato Complementar n° 45, de 29/01/65 (com as alterações introduzidas pelo Ato Complementar n° 76/69 e Lei Complementar n° 9/70).

(38) Manual Básico da Escola Superior de Guerra - 1977/78.

(39) III PND - Solicitação de Subsídios aos Ministérios Setoriais - Secretaria de Planejamento da Presidência da República - Instituto de Planejamento Econômico Social - 1979.

Por sua parte, os Ministérios prosseguem no processo de planejamento, com vistas ao estabelecimento de políticas e diretrizes para as suas áreas de competência específicas (art. 39 do Decreto-lei nº 200/67). Isto se concretiza através de documentos, separados ou conjuntos, onde se encontram formuladas as políticas setoriais e/ou os planos setoriais para o mesmo período de governo.

Neste ponto, cabe uma digressão esclarecedora, relativa aos contornos gerais do modelo federal de planejamento.

"Na forma como está legalmente organizado o Governo Federal no País, desde a Reforma Administrativa de 1967 (Decreto-lei nº 200), o poder executivo das funções ou serviços públicos encontra-se, nível a nível, no dirigente máximo, e desdobra-se, por desconcentração, em um "staff (assessoria) especializado por setores, que vem logo abaixo (Presidente da República e Ministros, Ministro e Secretários, etc). Junto ao dirigente máximo de cada nível, no entanto, deve localizar-se um órgão de "staff" não especializado, onde é possível encontrar a unidade de todo o conjunto, antes que se especializem setorialmente as funções, ou através do qual se possa promover aquela unidade: na Presidência da República, que além de funções executivas acumula o comando político do Governo, tal "staff imediato do Presidente é constituído pela Casa ou Gabinete Civil, sob o aspecto político-decisório, e pela Secretaria de Planejamento - SEPLAN, sob o aspecto técnico; nos Ministérios, onde não existem funções de comando político, aquele "staff" é constituído pela Secretaria-Geral.

Um enfoque particularizado completaria uma primeira dimensão de análise do modelo. Enquanto as funções ou serviços do Governo à sociedade se especializam setorialmente, diversificando-se sempre mais, algumas "atividades auxiliares" a essas funções não desdobram o seu nível de especialidade, mas se reproduzem aproximadamente as mesmas, nível a nível. São elas as de administração financeira, contabilidade e auditoria, administração de pessoal, administração de serviços gerais, etc. O Decreto-lei nº 200/67 (TITULO V DOS SISTEMAS DE ATIVIDADES AUXILIARES), considerou conveniente assegurar-lhes uma certa uniformidade e uma harmonização de processos, comandada de cima, e estruturou-as "sob a forma de sistemas", com "órgãos centrais" na Presidência da República, "setoriais" nos Ministérios e "seccionais" nas entidades de Administração Indireta. Um pouco depois de constituir "em sistemas" os chamados serviços auxiliares, o Governo Federal julgou que ainda havia algo de comum, ou não identificável com as funções ou serviços especializados. E estruturou "em sistema" as atividades de planejamento, aí incluindo, além da programação orçamentária, a informática e a modernização administrativa (Decreto nº 71353, de 9 de novembro de 1972, que dispõe sobre o sistema de planejamento federal e dá outras providências), ficando a Secretaria de Planejamento da Presidência da República - SEPLAN/PR, como órgão central, e as Secretarias-Gerais dos Ministérios, na linha que já preconizava o Decreto-lei nº 200/67, como órgão setorial. Assim se criou mais um condicionante para a distribuição organizacional da função de planejamento nos Ministérios.

Uma segunda dimensão em que se analisaria o modelo é aquela que aponta para os mecanismos através dos quais os subsistemas devem vincular-se aos sistemas mais amplos ou abrangentes. Tal dimensão não provoca a criação de novos órgãos ou estruturas, mas determina, tanto para os órgãos de serviços públicos especializados, como para os não especializados, através de seus sistemas específicos, o surgimento de funções de relacionamento externo: vertical, pela obser-



vância de normas superiores, e horizontal, pela interalimentação de informações técnicas.

O Decreto-lei nº 200/67, definindo a estrutura interna dos Ministérios a partir da "supervisão ministerial", distinguiu, pela generalidade ou pela especialidade de tal supervisão, os órgãos que a exercem: no primeiro caso, classificou a Secretaria-Geral e a Secretaria de Controle Interno; no segundo caso, colocou os demais, relativos a serviços setorializados do Governo (Secretarias-fim), ou a "atividades auxiliares" (Departamento de Administração, Departamento de Pessoal), chamando-os genericamente de "Órgãos Centrais de Direção Superior (OCDS) - (Decreto-lei nº 200/67 - Art. 22 - Inciso II e Art. 24)".<sup>(40)</sup>

#### • ARTICULAÇÃO DO SISTEMA

O Decreto nº 71353/72, anteriormente citado, que dispõe sobre o Sistema de Planejamento Federal, diz que as atividades de planejamento, orçamento e modernização da Administração Federal ficam integradas no Sistema de Planejamento de que trata. Enumera objetivos para o Sistema, entre eles, o de "coordenar a elaboração dos planos e programas gerais de Governo e promover a integração dos planos regionais e setoriais" e "estabelecer fluxos permanentes de informação entre as unidades componentes do Sistema, a fim de facilitar os processos de decisão e coordenação de atividades governamentais". Define a Secretaria-Geral da Secretaria de Planejamento da Presidência da República como órgão central do Sistema de Planejamento e as Secretarias-Gerais dos Ministérios Cíveis e órgãos equivalentes dos Ministérios Militares, como seus órgãos setoriais. Diz, ainda, que são órgãos seccionais do Sistema de Planejamento as unidades que, em cada entidade de Administração Federal Indireta, centralizem as funções de planejamento, orçamento e modernização administrativa. Prescreve, o mesmo diploma legal, que os órgãos componentes do Sistema de Planejamento receberão normativa do órgão central do Sistema, sem prejuízo da subordinação administrativa aos órgãos ou entidades em cuja estrutura estejam integrados, e que a articulação entre o órgão central e os órgãos seccionais se fará por intermédio dos órgãos setoriais dos Ministérios a que estiverem vinculados.

Mais adiante, o Decreto em foco, além de dizer que ao órgão central compete zelar pelo bom funcionamento do Sistema, prevê que a ele cabe, também, a articulação com os Estados, Distrito Federal e os Municípios, a nível dos respectivos órgãos centrais de planejamento, mediante intercâmbio de informações e experiências, visando a compatibilizar os Sistemas de Planejamento, bem como prestar assistência técnica para implantação de programas e projetos relacionados com planejamento, orçamento e modernização administrativa.

(40) MATTOS, P. L.C. L. de - O Processo de Planejamento no MEC (Orientação para os órgãos componentes do Sistema) - Versão Preliminar - Secretaria-Geral/MEC - 1981.

Por outro lado, normatiza que as Superintendências Regionais de Desenvolvimento, notadamente a SUDENE e a SUDAM, darão sua colaboração ao órgão central do Sistema de Planejamento, no que couber, para efeito de melhor coordenação entre programas estaduais e federais. E finaliza, afirmando que aos órgãos setoriais do Sistema, caberá, semelhantemente, articular-se com os seus correspondentes nos Estados, Distrito Federal e Territórios, visando a compatibilizar o planejamento global de seus setores, bem como prestar assistência técnica para implementação de programas e projetos setoriais. <sup>(41)</sup>

Com base nas colocações feitas até agora sobre a ação governamental de planejamento, acreditamos poder acentuar algumas reflexões. Função da estrutura administrativa do País e de suas ramificações, é lícito deduzirmos que o processo de planejamento inicia-se, a cada período de governo, na cúpula da Administração Federal (nível ou camada da Alta Administração de uma organização), e permeia toda a estrutura dos três níveis administrativos (FEDERAL, ESTADUAL e MUNICIPAL), até a execução das ações se consumar através dos órgãos e entidades executoras. Então, podem ser visualizadas duas dimensões no processo: uma vertical e outra horizontal. Senão, vejamos. O PND, visto como plano diretor de desenvolvimento para um período de Governo, contempla, através do seu conteúdo, áreas da Administração Federal Direta e Indireta, apontando-lhes grandes rumos ou diretrizes a seguir. Esses cursos de ação são incorporados pelos órgãos e entidades setoriais, regionais e seccionais, no seu processo de planejamento, e os planos elaborados por esses últimos, dentro ou de acordo com aquelas grandes diretrizes, acentuam prioridades a serem obedecidas (dimensão horizontal a nível Federal).

O processo prossegue, permeando o nível estadual, e se repete neste nível. Os Estados incorporam os cursos de ação prioritários definidos pelo nível Federal e, com base neles, definem diretrizes estaduais com prioridades específicas de planejamento para as ações estaduais, a serem desencadeadas no mesmo período, em todas as áreas (dimensão horizontal a nível Estadual).

Em seqüência, e sob a visão da dimensão vertical do processo de planejamento, o nível municipal procede da mesma forma, atingindo o processo, articuladamente, as pontas 40 Sistema (dimensão horizontal a nível Municipal).

Isso nos dá uma idéia, bem geral, da articulação e das dimensões vertical e horizontal do processo, desde a definição da Política Nacional de Desenvolvimento, até a execução das ações que contribuirão, em conjunto, para a consecução de sub-políticas e diversas categorias de planos. No final, todos estarão colaborando para o atingimento dos objetivos gerais de desenvolvimento estabelecidos para um período de administração.

É preciso, em termos conceituais, que tenhamos presente, e aceitemos, o fato de que o planejamento forma uma só cadeia até que se inicie o movimento mais prático do último nível de execução. Por outro lado, o planejamento não é função especializada e que possamos localizar numa estrutura organizacional, ou no organograma que representa uma organização. Ele se desdobra, se distribui e se articula, sistemicamente, ao longo de toda a organização, por ser processo intelectual e agregativo.

(41) Decreto nº 71353, de 9 de novembro de 1973 - Dispõe sobre o Sistema de Planejamento Federal e dá outras providências.

## UM EXEMPLO

Para efeito de um melhor entendimento, vamos exemplificar o processo de planejamento e enumerar, generalizadamente, os instrumentos desse processo, no setor Educação Física e Desportos, a partir de suas origens.

Ao início de um período de Governo são expedidas, para efeito administrativo, as Diretrizes Gerais e Setoriais da Presidência da República. O Ministério da Educação e Cultura, com vistas ao seu planejamento setorial, apropria-se das Diretrizes Gerais e das Setoriais relativas às suas áreas de competência, ou seja, a Educação, a Cultura (incluído o Patrimônio), e o Desporto.

O processo de planejamento do MEC se dá, então, em dois sentidos. Um de retomo (retroalimentação ou "feedback" do sistema), onde o Ministério encaminha à Presidência da República os subsídios relativos às suas áreas de responsabilidade e que integrarão e ajudarão na consolidação do PND do período. Outro, para a frente e abaixo, produzindo as Diretrizes Setoriais do MEC que serão orientadoras para o planejamento ao nível dos seus órgãos centrais de direção superior.

Neste ponto, repete-se o processo nos dois sentidos. Os órgãos centrais de direção superior fornecem à Secretaria-Geral do MEC suas diretrizes específicas para o período (sentido de retorno), como subsídios para a elaboração do Plano Setorial de Educação, Cultura e Desporto (PSECD). Por seu turno, os órgãos centrais de direção superior iniciam a formulação de orientações ou diretrizes específicas para as áreas que são responsáveis.

No caso da Educação Física e Desportos, a Secretaria de Educação Física e Desportos (SEED/MEC), coordena a formulação da Política Nacional de Educação Física e Desportos e, ainda, com base nos subsídios colhidos nós Encontros de Planejamento do MEC, elabora o Plano Nacional de Educação Física e Desportos - PNED, que vigirá para o mesmo período de administração do Governo. Em seqüência e anualmente, o processo de planejamento, a nível do MEC, produz as Diretrizes Anuais de Planejamento (programação para o ano seguinte), em função das quais, são elaborados os Planos de Trabalho Anual e, com base nas Normas e Procedimentos de Execução (SEED/MEC), são produzidas as Sistemáticas Operacionais para as áreas de Educação Física, Desporto e Esporte Para Todos. Essas sistemáticas orientam a elaboração dos Planos de Aplicação das entidades executoras.

### •PLANOS DIVERSOS

Você agora está de posse de uma série de informações relativas à função PLANEJAMENTO, além de indicações de aprofundamentos sobre o assunto. Algumas, de caráter conceitual, e outras, de caráter prático ou operacional.

Vamos abordar, a seguir, alguns tipos de planos que poderá ter que desenvolver na sua vida profissional.

Como Professor de Educação Física, atuando em um nível específico de um sistema de ensino, Você, entre outras atribuições, terá que planejar, seja ao nível do sistema de ensino, seja ao nível de uma unidade escolar.

Ao nível de um sistema de ensino, terá que elaborar um planejamento que abranja qualquer tipo de atividade física inerente ao sistema, seja nacional, estadual ou municipal.

Ao nível de uma unidade escolar, Você elaborará planos concernentes às atividades físicas desenvolvidas em uma Universidade, Faculdade, Estabelecimentos de Ensino de 1º grau, 2º grau, ou mesmo, Pré-Escolar.

FARIA JÚNIOR <sup>(42)</sup> na abordagem que faz em sua obra, sobre "O PLANEJAMENTO DO ENSINO DE EDUCAÇÃO FÍSICA", distingue quatro tipos de planos no âmbito de uma unidade escolar:

"-PLANEJAMENTO GERAL DA ÁREA DE EDUCAÇÃO FÍSICA;

- PLANO DE CURSO;
- PLANO DE UNIDADE;
- PLANO DE AULA".

Com relação ao PLANEJAMENTO GERAL DA ÁREA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, diz o autor citado, que o mesmo, também conhecido como "PLANEJAMENTO GERAL" ou "PLANEJAMENTO DE CONJUNTO", é aquele elaborado de modo a regular todas as atividades físicas dentro de uma unidade escolar; coloca, ainda, que ele abrange os seguintes itens:

- " • CABEÇALHO E APRESENTAÇÃO;
- DELIMITAÇÃO DA ÁREA CURRICULAR;
- OBJETIVOS COMUNS E ESPECÍFICOS;
- ATIVIDADES EXTRA-CLASSE;
- LOCAL, INSTALAÇÕES E MATERIAL DISPONÍVEL;
- PLANOS DE CURSO DOS PROFESSORES;
- APERFEIÇOAMENTO DIDÁTICO-PEDAGÓGICO DO PESSOAL DOCENTE;
- CRONOGRAMA;
- BIBLIOGRAFIA".

No que se refere ao PLANO DE CURSO, FARIA JÚNIOR reporta-se à uma previsão global de todos os trabalhos do professor e dos alunos durante o período de duração do curso, e prescreve os seguintes itens:

- "• CABEÇALHO;
- OBJETIVOS ESPECÍFICOS;
- ESCALÃO CRONOLÓGICO DAS AULAS;
- DIVISÃO DOS CONTEÚDOS EM UNIDADES DIDÁTICAS;
- MATERIAL E MEIOS AUXILIARES;
- MÉTODOS E FORMAS DE TRABALHO;
- BIBLIOGRAFIA;
- LOCAL PARA OBSERVAÇÕES".

Um outro exemplo que poderíamos adotar para itens, passos ou normas para elaboração de um plano de curso, seria:

#### 19) SELEÇÃO DOS OBJETIVOS

- selecionar objetivos nos três domínios (cognitivo, afetivo e psicomotora,
- adaptar os objetivos propostos:
  - ao nível do seu aluno;

(42) FARIA JÚNIOR, Alfredo Gomes - Introdução à Didática de Educação Física - Fórum Kditora Ltda. - Primeira Edição - Agosto de 1972.

- aos interesses e necessidades do aluno;
  - às condições e objetivos da escola.
- 29) ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS
- o objetivo deve conter:
    - conduta final observável (do aluno);
    - condições de realização;
    - padrão de rendimento (qualidade, quantidade, limite de tempo).
- 39) SELEÇÃO DE CONTEÚDOS
- selecionar conteúdos em função dos objetivos propostos:
    - que objetivem formação global do aluno e não exclusivamente física;
    - que atendam aos interesses e necessidades dos alunos.
- 49) SELEÇÃO DE ATIVIDADES
- selecionar atividades que:
    - atinjam os objetivos propostos;
    - sejam graduadas do simples para o complexo;
    - sejam bem variadas;
    - atendam ao aluno individualmente e em grupo.
- 59) SELEÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO
- selecionar instrumentos que:
    - permitam ao aluno avaliar-se;
    - avaliem os objetivos;
    - avaliem o produto e todo o processo de ensino-aprendizagem.

Já, no que diz respeito ao PLANO DE UNIDADE DIDÁTICA, diz o autor em tela que "este tipo de plano restringe-se a cada uma das unidades didáticas, contendo mais pormenores sobre o conteúdo e as atividades a desenvolver", daí apresentar diferenças em relação ao Plano de Curso, dado às maiores especificações sobre conteúdos, atividades e formas de trabalho. Enuncia, como itens deste tipo de plano:

- "•CABEÇALHO;
- OBJETIVOS PARTICULARES;
- CONSIGNAÇÃO ESQUEMÁTICA DOS CONTEÚDOS;
- MEIOS A EMPREGAR;
- ATIVIDADES DOCENTES;
- ATIVIDADES DISCENTES;
- BIBLIOGRAFIA;
- LOCAL PARA OBSERVAÇÕES".

Quando se reporta ao PLANO DE AULA, FARIA JÚNIOR observa que neste tipo de plano, é previsto o desenvolvimento do conteúdo e as formas de trabalho dentro do âmbito particularizado de cada aula. na seqüência proposta de cada unidade. Prescreve, o autor, como itens deste plano:

- "•CABEÇALHO;
- OBJETIVOS IMEDIATOS;
- BALIZAMENTO CRONOMÉTRICO DA AULA;
- CONTEÚDO;
- ATIVIDADES DOCENTES;
- ATIVIDADES DISCENTES;
- MEIOS E MATERIAL;
- BIBLIOGRAFIA;
- LOCAL PARA OBSERVAÇÕES".

NOTA: *Para maior conhecimento e aprofundamento do assunto, recomendamos: - Introdução à Didática de Educação física - Alfredo Gomes de faria Júnior - Fórum Editora Ltda. - 19 Edição - 1972 - Segunda Parte-Págs. 170a231.*

Um outro exemplo de PLANO DE AULA, bastante conhecido e ainda utilizado com maiores ou menores adaptações, é o que se segue.

#### 1 - INTRODUÇÃO

##### a Ligação

- Apresentação à turma (se for o caso)
- Fazer a ligação com um assunto anterior ou conhecido

##### b -Objetivo

- Introduzir ou formular por verbo no processo ativo

##### c -Padrões

- Estabeleça os níveis a serem atingidos

##### d -Desenvolvimento

- Dar o esquema ou como a aula vai ser desenvolvida

OBS.: Explorar técnicas de motivação

Utilizar, nesta parte, no máximo 1/10 do tempo total da aula.

#### 2 - EXPLANAÇÃO OU CORPO

##### a -Primeiro tópico do desenvolvimento

- sub-tópico
- sub-tópico

##### b «Segundo tópico do desenvolvimento

- sub-tópico
- sub-tópico

##### c -etc.

OBS.: Utilizar-se de técnicas de motivação. Não se afastar do objetivo. Buscar a realidade. Explorar o princípio da apreciação. Ser agradável. Considerar o nível da turma. Dar o exemplo. Respeitar para ser respeitado. Desenvolver o assunto com lógica. Sintetizar periódica e oportunamente. Manter a liderança.

#### 3 - APLICAÇÃO

— Sempre que possível faça a turma participar ou praticar.

#### 4 - VERIFICAÇÃO

- Esta fase visa a dar ao professor uma noção do rendimento e dos pontos falhos da aula.
- Nunca deverá ser utilizada para medir conhecimentos ou dar grau ou menção.
- Os testes (orais, escritos ou de execução), devem atender aos requisitos da técnica específica.

#### 5 - DISCUSSÃO OU CRÍTICA

- Estágio em que, por intermédio de uma discussão e/ou uma crítica, o assunto é sintetizado, os pontos importantes ressaltados e as dúvidas sanadas.
- Quando a aula não comportar uma execução, este estágio é dispen-

sável, substituído pela síntese, tipo palestra ou discussão dirigida, após a apresentação.

À guisa de conclusão deste Módulo, recomendamos aos leitores tomarem contacto com os diferentes planos de seu nível de trabalho ou ensino. Analisemos, debatam-nos e, à luz da parte conceituai já apreendida, procurem tirar suas próprias conclusões quanto à estrutura, objetivos, flexibilidade, utilização de recursos, etc.

Um outro exercício interessante sobre a função planejamento e a elaboração de planos seria, com base nos conhecimentos relativos ao treinamento total desportivo, procurar estruturar um PLANO DE TREINAMENTO, em qualquer modalidade, para um atleta ou uma equipe, utilizando os conhecimentos já adquiridos.

## **BIBLIOGRAFIA VINCULADA AO MÓDULO**

AGUIAR, Ruthenio de - Documento DED/MEC - Seminário de Orientação Técnica - Sistema de Planejamento Federal - 1976.

Ato Complementar nº 45, de 29/01/65 (com as alterações introduzidas pelo Ato Complementar nº 76/69 e Lei Complementar nº 9/70).

Decreto nº 71353/72 - Dispõe sobre o Sistema de Planejamento Federal.

Decreto-lei nº 200/67 - Títulos II e III - Cap. I - Do planejamento.

Escola Superior de Guerra - Manual Básico.

FARIA JÚNIOR, Alfredo Gomes de - Introdução à Didática de Educação Física - Fórum Editora Ltda. - Segunda Parte - Págs. 170 a 231.

JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - Cap. 4 - Planejamento - Págs. 62 a 80.

IDEM - Cap. 9 - Políticas - Págs. 168 a 187.

KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - Parte Dois - Planejamento - Págs. 65 a 167.

KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração — Editora Atlas S.A. - Análise das principais funções de "management" - Págs. 142 e 143.

IDEM - Cap. 10 - Planejamento - Págs. 152 a 167.

LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz - Zahar Editores - Parte II - Planejamento - Págs. 39 a 150.

MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de - O Processo de Planejamento no MEC (Orientação para os órgãos componentes do sistema) - Versão Preliminar - 1981.

MONTEIRO, Jorge V. - Formulação e Avaliação de Políticas Públicas - Manual de Instrução da Disciplina - EBAP/CIPAD - Fundação Getúlio Vargas.

Plano Nacional de Desenvolvimento - PND.

Plano Setorial de Educação, Cultura e Desporto - PSECD.

Política Nacional de Educação Física e Desportos.

Plano Nacional de Educação Física e Desportos - PNED.



## MÓDULO 5

### ORGANIZAÇÃO

A.

- GENERALIDADES •
- CONCEITO •
- PONTOS COMUNS •
- ACEPÇÕES DA PALAVRA •
- ESTRUTURAS DE ORGANIZAÇÃO:
  - Noções gerais -
  - Organograma -
  - Tipos de estrutura:
    - Formais:
      - Em linha -
      - Funcional —
    - Em linha e assessoria -
    - Informais:
      - Autoridade e responsabilidade -
      - Departmentalização -

#### •GENERALIDADES

Entre as diversas funções administrativas conhecidas, a ORGANIZAÇÃO é a que, acima de todas, tem chamado a atenção dos estudiosos da Administração e, também, dos dirigentes. Em razão desse fato, dispomos hoje, em relação a ela, de um considerável conjunto de informações e conhecimentos.

Toda a base da função ORGANIZAÇÃO está contida na função administrativa anterior, ou seja, na de planejamento. E em termos seqüenciais, ela antecede as funções administrativas de dirigir e controlar.

"Num certo sentido, a organização monta a máquina que será dirigida e controlada na execução dos planos estabelecidos."<sup>(43)</sup>

A função ORGANIZAÇÃO, na realidade, deve ser entendida como sendo composta de uma série de relações, não só de atividades, como de autoridade. Dentro desse enfoque, a finalidade da função ORGANIZAÇÃO pode ser aceita como a idealização e manutenção de uma estrutura intencional que demonstre e regule aquelas relações de atividade e autoridade. Então, a característica fun-

(43) JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Pág. 81.

damental desta função é idealizar e manter sistemas de papéis e posições ocupados por pessoas.

A função ORGANIZAÇÃO, por outro lado, é a que se reveste de um caráter mais concreto e que confere ao administrador maiores possibilidades de realizações.

### • CONCEITO

Prosseguindo nas nossas considerações, e para sermos fiéis à posição assumida anteriormente, vamos alinhar alguns conceitos da função ORGANIZAÇÃO, no entender de autores pesquisados.

"... consideramos organização como o agrupamento das atividades necessárias para a consecução dos objetivos, a designação de cada agrupamento a um administrador com autoridade para supervisioná-lo e a estipulação de coordenação horizontal e vertical na estrutura da empresa." <sup>(44)</sup>

"Organização é melhor definida como sendo a estrutura ou a rede de relações entre indivíduos e posições em um ambiente de trabalho e o processo pelo qual a estrutura é criada, mantida e usada. A definição tem dois aspectos inter-relacionados: estrutura e processo. A estrutura consiste de uma rede de relacionamento específico entre indivíduos, posições e tarefas. Essa é uma visão estática. Processo, que é uma visão dinâmica, refere-se às funções gerenciais pelas quais as organizações são criadas, adaptadas e mudadas continuamente. Ambos aspectos são importantes. A estrutura ajuda-nos a observar e classificar os principais aspectos da anatomia organizacional e compará-los com outras organizações. O processo enfoca as ações administrativas que criam e mudam a estrutura." <sup>(45)</sup>

"A função organização poderá ser definida como a determinação e o relacionamento dos vários fatores conexos para a realização do plano estabelecido." <sup>(46)</sup>

"Organização é a função administrativa de juntar os vários fatores e recursos necessários para a execução de planos." <sup>(47)</sup>

"Organização é a forma de qualquer associação humana, visando à demanda de um propósito comum." - MOONEY.

(44) KOONITZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - Pág. 175.

(45) KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Pág. 169.

(46) RONCHI, Luciano - Organização, Métodos e Mecanização - Editora Atlas S.A. - Pág. 45.

(47) JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, William E. - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - Pág. 81.

"Organização é a técnica segundo a qual se estabelecem as relações entre as funções específicas de um conjunto coordenado."- MOONEY.

"Organização é o processo segundo o qual combinam-se o Trabalho e as Faculdades necessárias à sua execução, de modo tal que os resultados alcançados sejam efetivamente os melhores canais para a aplicação eficiente, sistemática, positiva e coordenada do esforço conjunto."- PFIFFNER.

"Organização é a relação entre os vários fatores presentes em determinados empreendimentos." - SPIEGEL.

"Na Organização instala-se a estrutura formal da autoridade, e em seu seio, definem-se, combinam-se e coordenam-se as subdivisões do trabalho, tudo visando ao objetivo da instituição." - GULICK.

"Organizar, isto é, constituir o duplo organismo, material e social da empresa." - FAYOL.

"A organização é um elemento subsidiário da Administração. Ela compreende as tarefas de fixar a divisão administrativa, de apontar o pessoal que deve atender aos vários serviços, de definir funções e finalmente de especificar as relações que devem existir entre os departamentos, entre os indivíduos, e entre estes e aqueles." - KIMBALL.

#### • PONTOS COMUNS

De acordo com TORNAGHI <sup>(48)</sup>, entre as diversas definições ou conceituações de autores distintos é preciso atentar para alguns pontos de convergência. Com esse alerta ele nos aponta alguns pontos comuns que existem em quase todas:

"•NOÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA;

• CONCORDÂNCIA QUANTO AO OBJETIVO;

• IDÉIAS DE:

• DIVISÃO DO TRABALHO, e

• COMPLEMENTAÇÃO DE ATRIBUTOS;

• SUBSTITUIÇÃO DOS VALORES INDIVIDUAIS PELO VALOR DO GRUPO".

#### • ACEPÇÕES DA PALAVRA

A palavra ORGANIZAÇÃO apresenta-se com significados diversos para diferentes pessoas, além de ser utilizada imprecisamente por muitos. São adotados, por parte dos autores, pontos de vista diferentes, dando-nos, por vezes, a impressão de estarmos frente a coisas distintas.

(48) TORNAGHI, Newton - Princípios de Administração - Estruturas de Organização (3) - Edições Newton Tomaghi - Pág. 6.



K WASNICKA <sup>(49)</sup> diz o seguinte sobre o significado de organização:

"Organizar pode significar muitas coisas para diferentes pessoas. Pode-se definir como o processo de arrumar os fluxos de homem, materiais e trabalho para obter resultados com o mínimo de cada recurso utilizado. Em resumo, organizar envolve quatro etapas específicas:

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

KOONTZ e O'DONNELL <sup>(50)</sup> a respeito do assunto, expressam-se da seguinte forma:

"Convém ressaltar que "organização" é uma palavra utilizada imprecisamente por muitos teóricos da administração. Alguns dizem que ela abrange todas (o grifo é nosso) as atitudes de **todos** (o grifo é nosso) os participantes. Outros equiparam-na ao sistema global das relações sociais e culturais. E outros ainda usam-na para se referir a uma empresa, chamando a United States Steel Corporation, por exemplo, ou o Departamento de Defesa de "organização". Mas para a maior parte dos administradores profissionais, o termo implica a estrutura formal e intencional de funções ou posições. E é dessa maneira que nós o utilizamos nesse livro. Sem dúvida, a maior parte dos administradores acredita estar organizando ao estabelecerem essa estrutura".

Outro esclarecimento do problema pode ser encontrado em TORNAGHI <sup>(51)</sup> quando diz que ao título ORGANIZAÇÃO podem ser atribuídas, pelo menos, três acepções:

- a) a técnica segundo a qual é montada a composição - organização significando ARTE DE ORGANIZAR;
- b) o processo em trânsito - organização significando TRABALHO ORGANIZADOR;
- c) a composição propriamente dita, o resultado - organização significando o PRODUTO ACABADO, ou seja, o próprio organismo".

## • ESTRUTURAS DE ORGANIZAÇÃO

### • Noções Gerais

Na montagem de uma organização, entre outras coisas, faz-se necessário o planejamento de uma teia sobre a qual estabelecer-se-ão as relações administrativas. Essa teia formal elaborada que ligará chefes e subordinados, tem o nome de ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÃO.

(49) **KWASNICKA**, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Pág. 144.

(50) **KOONTZ**, Harold e **O'DONNELL**, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - Pág. 176.

(51) **TORNAGHI**, Newton - Princípios de Administração - Estruturas de Organização (3) - Edições Newton Tornaghi - Pág. 6.

A estrutura de organização indica, portanto, quais pessoas e quais tarefas estão sujeitas a quais superiores, quem tem autoridade sobre quem e para que, e mostra, ainda as relações que existirão entre as pessoas.

Uma estrutura de organização deve ser vista, assim, como um meio ou instrumento para o atingimento dos objetivos e não como um fim em si mesma. Deve se adaptar ao trabalho que vai ser desenvolvido pela organização, e não o contrário. Ela é planejada para que se consiga a coordenação entre as pessoas que vão integrá-la.

JUCIUS e SCHLENDER <sup>(52)</sup> traduzem melhor essas idéias gerais, quando dizem: "A estrutura é a anatomia com a qual a organização é criada e operada. Ela dá uma disposição sistemática ao trabalho a ser feito. Portanto, a estrutura de organização é o arcabouço de responsabilidades, autoridades e comunicações de indivíduos em cada unidade organizacional, da tarefa mais simples à divisão mais importante, suas funções, e a relação de cada parte para com as demais e para com a organização toda. Além disso, esta disposição sistemática não é estática, como se poderia depreender pelo estudo superficial de um quadro estrutural - o organograma. Antes, as linhas estruturais de organização devem indicar relações dinâmicas funcionando entre os membros da equipe. A dinâmica é suprida pelas atividades de todos os membros da organização, utilizando tanto funções sistemáticas e normas prescritas para a consecução das metas, como métodos informais característicos das pessoas, no contacto pessoal entre si.

A estrutura de organização como esquema de relações é altamente significativa para o desempenho econômico e efetivo das funções. Os indivíduos numa organização propendem a ter deveres particulares pelos quais são responsáveis. À medida que a organização cresce em tamanho, esta propensão é cada vez mais refletida na criação de especialistas que possuem determinadas especializações e conhecimento sobre uma atividade diferente. Desde que cada especialista tende a se concentrar na sua estreita esfera de trabalho, é necessário um esquema estrutural que combine efetivamente o trabalho de cada especialista numa realização coordenada. Por um lado, tal esquema evita a negligência de algumas atividades necessárias, e, por outro, a sua duplicação pelos indivíduos.

Uma estrutura de organização propriamente criada, também cria uma simplicidade de finalidades entre os muitos indivíduos, cada qual empenhado no cumprimento de suas obrigações. Quando cada membro da organização compreende de que maneira sua tarefa se relaciona a outras tarefas na sua unidade e a todas as demais unidades, pode-se conseguir uma unidade de propósito organizacional".

### " Organograma

Um organização planejada tem a sua representação na figura de um organograma.

Em decorrência do grau de dificuldade de se vislumbrar uma organização na sua totalidade, retratamo-la, de forma mais simples, num diagrama a que denominamos organograma, mostrando, de pronto, relações, fluxos e funções. Mas um organograma é incompleto, uma vez que não traduz todas as relações formais que podem existir numa organização.

(52) JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - *Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa* - Editora Atlas S.A. - Págs. 209/210.

Uma das características de um organograma é dar condições de perceber, numa organização, a estrutura de poder e os níveis de autoridade e responsabilidade. Indica, por outro lado, um interrelacionamento entre funções, mostrando que essas funções são de natureza humana, administrativa e operacionais.

RONCHI (<sup>53</sup>) quando trata da estática da organização, na parte relativa à função organização, diz: "Uma das principais imagens que se nos apresentam ao pensarmos na organização de uma empresa é a de um organograma. O organograma é uma representação gráfica da distribuição de funções dentro de uma empresa e das relações entre vários órgãos.

O organograma constitui a cristalização de uma série de decisões sobre a melhor distribuição de tarefas e de autoridade; representa a determinação do estado de equilíbrio do complexo sistema da empresa".

Como esquema de representação de uma organização, tanto o organograma como o manual de organização, nos dão uma idéia ou visão estática da organização.

Um organograma reveste-se de certo grau de importância na representatividade de uma organização. Por outro lado, apresenta vantagens e desvantagens, e para a sua elaboração existem metodologias e algumas regras gerais.

*NOTA: Sobre importância, vantagens e desvantagens, regras gerais e metodologia para elaboração de organogramas, aprofundar em Introdução à Administração - KWASNICKA, Eunice Laçava - Editora Atlas S.A. - Págs. 175/180.*

- Tipos de estrutura

## ESTRUTURAS FORMAIS

As estruturas de organização são conhecidas como FORMAIS e INFORMAIS.

As estruturas de organização formais são aquelas estabelecidas ou planejadas incorporando as noções apresentadas até agora. Destas, vamos tratar a seguir, e mais adiante, teceremos considerações sobre as estruturas de organização informais.

Aceitando o pensamento de JUCIUS e SCHLENDER relativo ao assunto, podemos repetir que "a estrutura de organização formal é a que foi expressamente estabelecida para determinar quem tem autoridade sobre quem, e para que".

Assim, podemos considerar três tipos:

- EM LINHA (Linear, Vertical, Escalar ou Militar);
- FUNCIONAL;
- EM LINHA E ASSESSORIA (Linha e "Staff", unha e Assessoramento, Linha e Estado-Maior).

**NOTA:** Ver "*Tipos Formais de Estrutura de Organização*" em "*Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa*" - JUCIUS,

(53) RONCHI, Luciano - Organização, Métodos e Mecanização - Editora Atlas S.A. - Estática da Organização - Pág. 46.

Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Editora Atlas S.A. - Págs. 210J2 IL

Ver "Características Básicas da Organização Formal" em "Teoria Geral da Administração" - CHIA VENATO, Idalberto - Editora McGraw-Hill do Brasil - Págs. 314/319.

Ver "Organização Formal" em "Fundamentos da Administração" - KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Livraria Pioneira Editora - Págs. 176/177.

## ESTRUTURA EM LINHA

Este é um tipo de estrutura que tem suas origens nas antigas organizações militares, uma vez que as atuais adotam outros tipos. É uma estrutura simples, pois cada chefe tem uma total autoridade sobre todos os subordinados que dirige ou comanda. A responsabilidade e o controle descem da chefia principal. em linha direta, até as chefias mínimas ou de nível inferior. (Fig. 1)

LOPES <sup>(M)</sup> define do seguinte modo as suas características:

- "- a autoridade se distribui segundo a direção de uma linha vertical, em níveis hierárquicos do alto para baixo, isto é, partindo do chefe mais graduado até alcançar o pessoal subalterno;
- cada pessoa presta contas ao seu superior imediato e somente a ele;
- cada chefe assume sozinho todos os encargos correspondentes ao seu posto, não interferindo na área de outro chefe;
- é obrigatória a participação direta do chefe em todos os aspectos de execução do trabalho ao seu nível de chefia;
- os chefes, num mesmo nível, são independentes entre si".

**NOTA:** Ver, também, "Características da Organização em Linha" em "Introdução à Administração" - JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Editora Atlas S.A. - Págs. 211/212.

De acordo com MIRANDA <sup>(SS)</sup>, são as seguintes as vantagens e desvantagens da estrutura em linha:

•Vantagens:

- simplicidade;
- individualidade da autoridade e da responsabilidade;
- " rapidez de decisão quando depende apenas de um sentido da linha de subordinação;
- favorece a disciplina;
- menores gastos com administração.

(54) LOPES, Tomas V. M. - Problemas de Pessoa] na Empresa Moderna - 4a. Edição - Rio de Janeiro - Fundação Getúlio Vargas - 1971 - Pág. 17.

(55) MIRANDA, G.I. M. D. dos Passos - Organização e Métodos - Editora Atlas S.A. - Pág. 65.

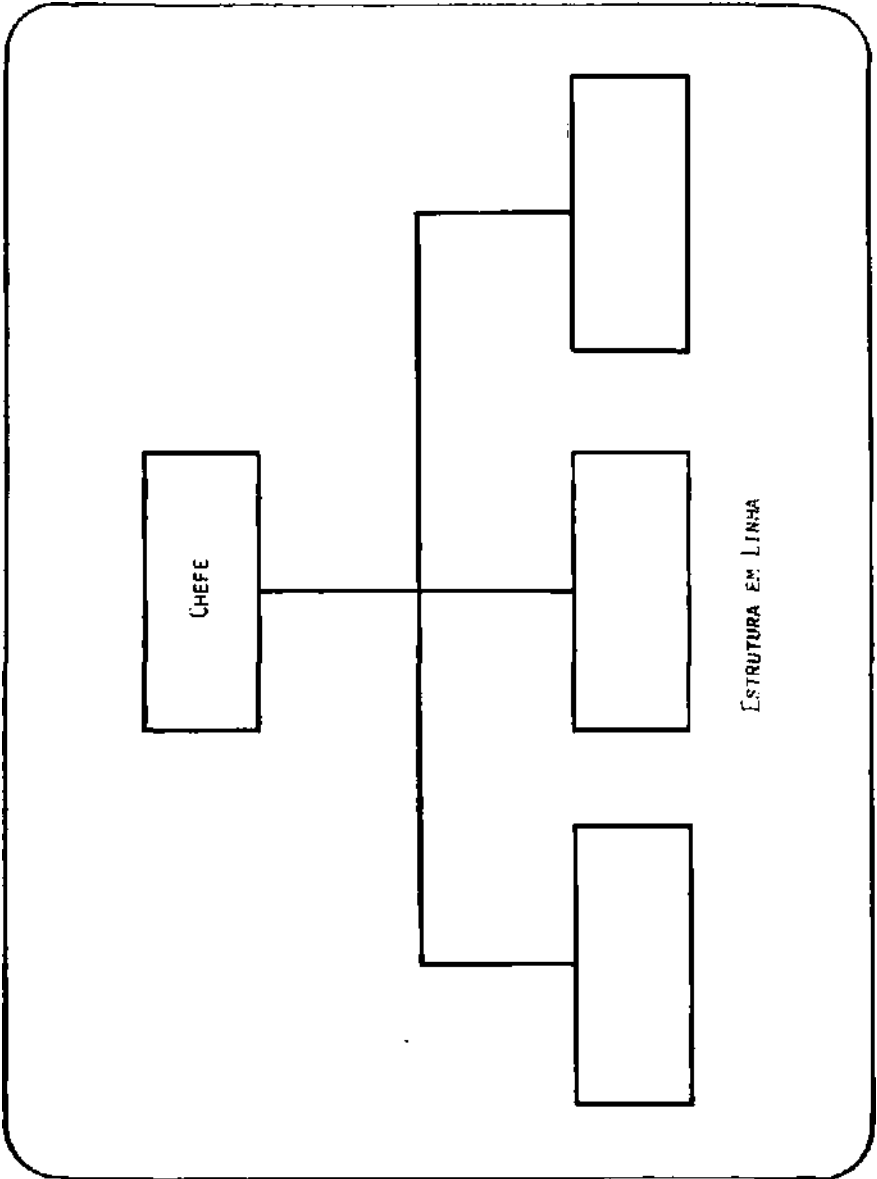


Figura 1



- Desvantagens:
  - rigidez estrutural;
  - tendência ao isolacionismo das várias unidades, criando embaraços à coordenação;
  - dificulta o recrutamento, a seleção e o treinamento;
  - faz a administração depender exclusivamente da personalidade do chefe.

NOTA: *Ver vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura também em "Introdução à Administração" - "Elementos de Ação Administrativa" - JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Págs. 82/83 e 212/213.*

TORNAGHI <sup>(S6)</sup> estabelece um desdobramento na estrutura em linha:

- EM LINHA PURA - Quando a divisão de trabalho é feita puramente em volume: todos os departamentos executam o mesmo tipo de serviço. (Fig. 2)
- EM LINHA DEPARTAMENTAL - Quando a divisão de trabalho é feita, não mais pelo critério de volume, mas por especialização de qualquer natureza. Cada departamento terá seu tipo peculiar de trabalho. (Fig. 3)

## ESTRUTURA FUNCIONAL

A estrutura funcional pode ser considerada como uma das contribuições de TAYLOR à Administração Científica (Ver Módulo 2 - Escola Clássica).

Neste tipo de estrutura, cada subordinado obedece às ordens diretas de chefes distintos, responsáveis por funções específicas. A autoridade de cada chefia é delimitada, bem como sua autoridade definida, pela especialização que detém. É um tipo de estrutura que procura fazer uma especialização por funções, e que objetiva substituir a falta de especialistas da estrutura em linha. (Fig. 4)

Este tipo de estrutura fere o princípio da unidade de comando, uma vez que cada chefe tem autoridade sobre diversos subordinados, embora somente sobre sua especialidade, e cada subordinado presta contas a vários chefes, mas só sobre a especialidade de cada um deles.

Não é um tipo de estrutura utilizada com freqüência, atualmente.

MIRANDA <sup>(S7)</sup>, para esse tipo de estrutura, desdobra as seguintes vantagens e desvantagens:

- Vantagens:
  - proporciona uma especialização mais ampla;
  - " facilita o recrutamento, a seleção e o treinamento;
  - facilita a caracterização de funções.
- Desvantagens:
  - dificulta a implantação pela maior complexidade estrutural;
  - dificulta a coordenação;

(56) TORNAGHI, Newton - Princípios de Administração - Estruturas de Organização (3) - Edições Newton Tomaghi - Págs. 15/17.

(57) MIRANDA, G.I.M.D. dos Passos - Organização e Métodos - Editora Atlas S.A. - Págs. 66/68.

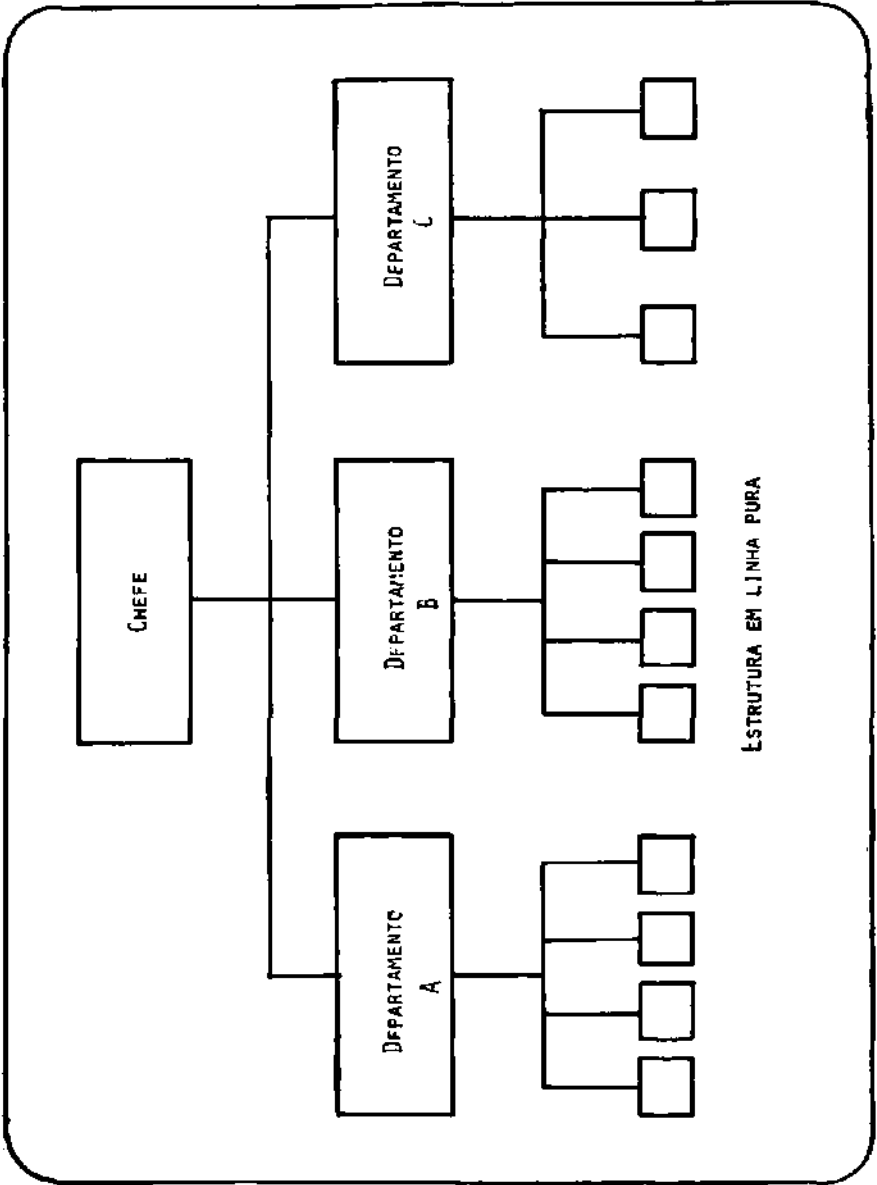


Figura 2

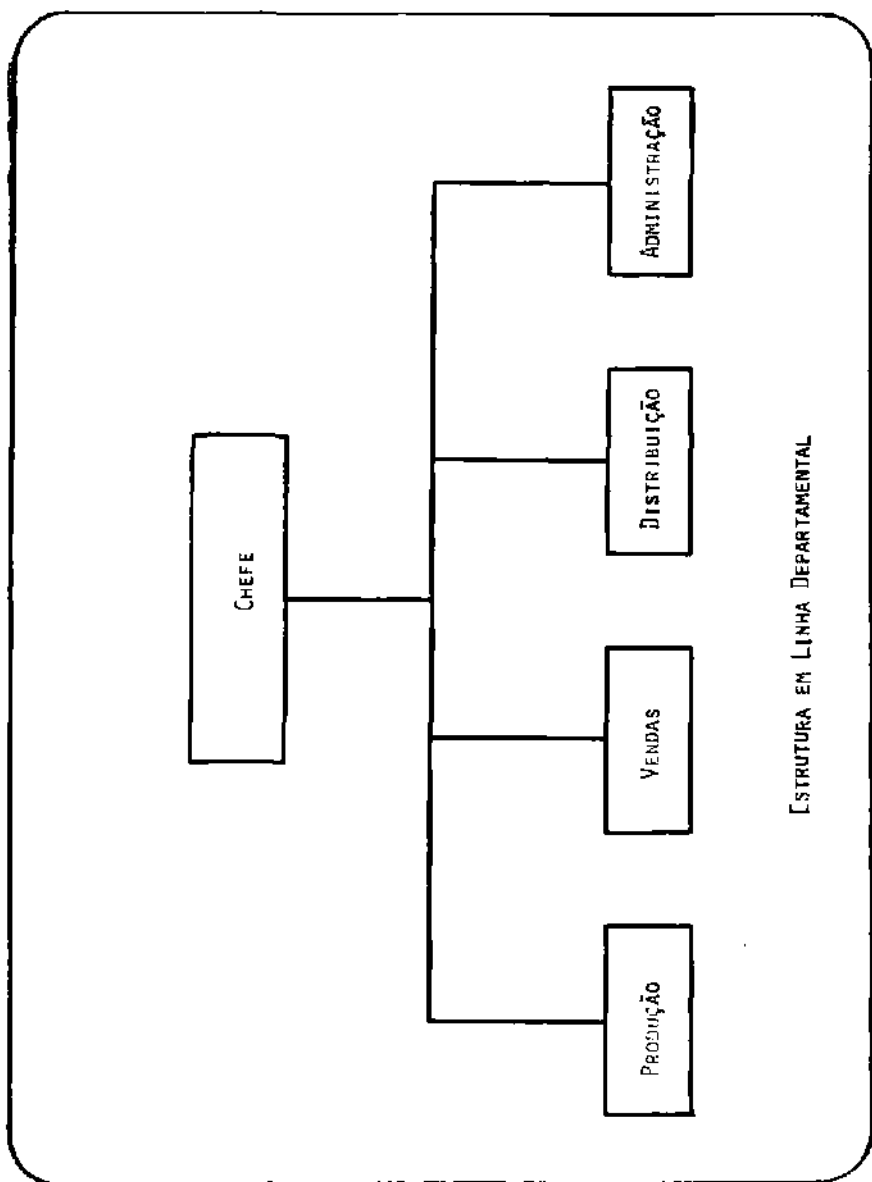


Figura 3

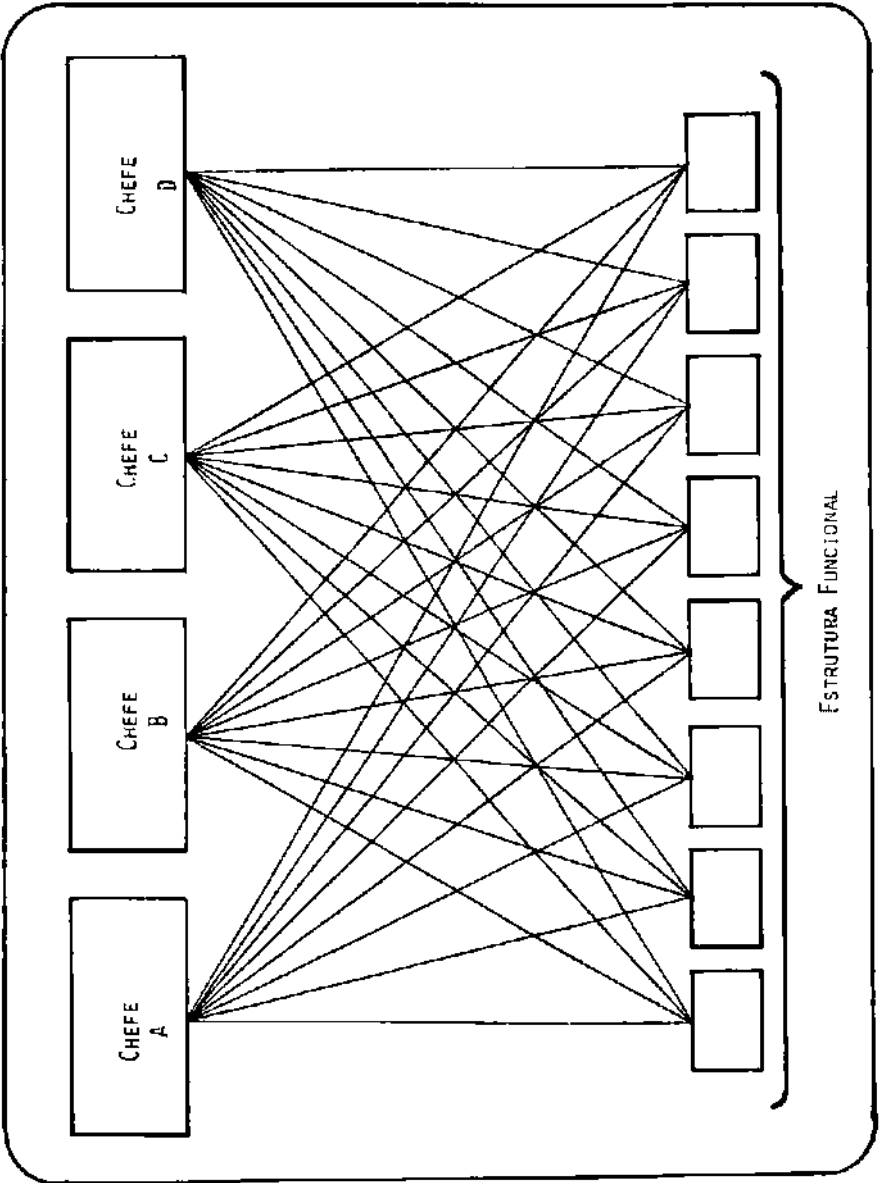


Figura 4

- a multiplicidade de chefias pode causar problemas disciplinares;
- eleva os custos de administração.

**NOTA:** *Ver, também, Vantagens e Desvantagens da Estrutura Funcional em "Introdução à Administração"- JUCÍUS, MichaelJ. e SCHLENDER, Wilian E. - Editora Atlas S.A. - Págs. 83 e 213/215.*

## ESTRUTURA EM LINHA E ASSESSORIA

Com o crescimento das organizações e, conseqüentemente, o aumento de sua complexidade, os executivos sentiram diminuir a sua capacidade de realizar certas funções. Daí, o aparecimento da assessoria ou "staff".

Neste tipo de estrutura, os chefes continuam com a autoridade e o controle sobre toda e qualquer atividade de suas unidades organizacionais, mas são assessorados por especialistas que não têm função de mando. (Fig. 5)

Os elementos integrantes das assessorias ou "staff", se vinculam diretamente à uma chefia e lhe prestam, no desempenho de suas funções, assessoramento. A assessoria, é portanto, um órgão apenas consultivo e opinativo, e não tem autoridade sobre o pessoal de linha. A linha, dentro dessa idéia, pode aceitar ou não os serviços da assessoria, a menos que o chefe determine a aceitação.

Este tipo de estrutura é resultante de uma combinação dos dois tipos de estrutura anteriores e é, hoje, um dos tipos mais difundidos e utilizados.

MIRANDA <sup>(58)</sup> conceitua as atividades dos órgãos de assessoria ou "staff", do seguinte modo:

- Assessoramento geral - que consiste no trabalho em planos e programas gerais;
- Assessoramento técnico - consistindo no trabalho de caráter especializado, responsável pelo desenvolvimento de áreas de interesse específico;
- Assessoramento de coordenação - é o que proporciona o controle de aspectos administrativos, de estruturas da organização, orçamento, execução de programas, etc.

**NOTA:** *CHI AV EN ATO, Idalberto - "Teoria Geral da Administração - Editora McGraw-Hill do Brasil - São Paulo - 1979 - 19 e 29 Volumes - Págs. 330/332", trata, também, do trabalho de "staff".*

MIRANDA <sup>(59)</sup> apresenta as seguintes vantagens e desvantagens da estrutura em linha e assessoria:

- Vantagens:
  - maior flexibilidade estrutural;
  - favorece a especialização no que se refere à execução e planejamento;
  - facilita a cooperação e coordenação.

(58) MIRANDA, G.I.M.D. dos Passos - Organização e Métodos - Editora Atlas S.A. - Pág. 65.

(59) Idem - Págs. 66/68.

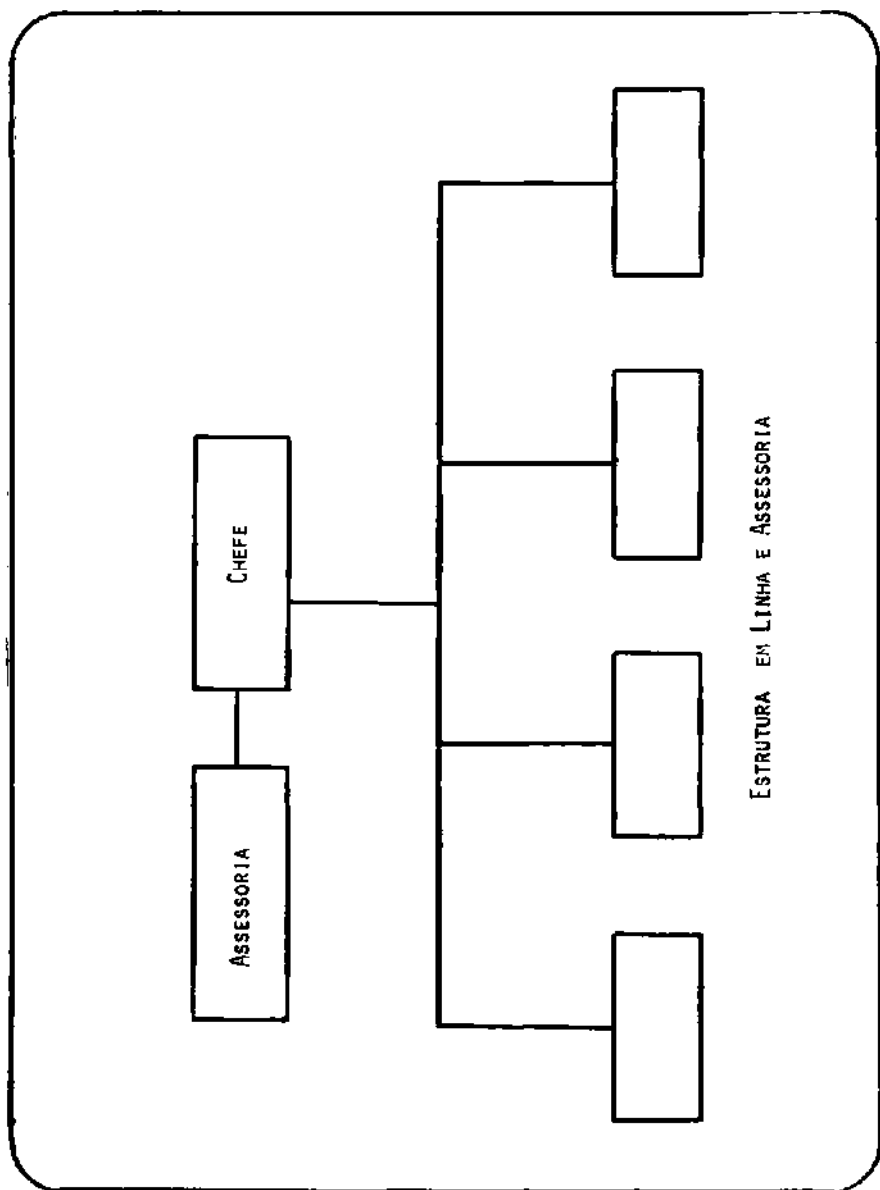


Figura 5

- Desvantagens:
  - possibilita a confusão entre "conselho" da equipe de assessoramento com "ordem" do chefe;
  - possibilidade de conflito entre elementos de linha e os de "staff", cada um procurando atribuir ao outro as responsabilidades por enganos ou falhas de execução;
  - tendência do pessoal de linha de sentirem-se desobrigados de qualquer atividade intelectual.

NOTA: *Ver Características, Vantagens e Desvantagens da Estrutura em Linha e Assessoria em JUCIUS, Micmel J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Págs. 216/219.*

## ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÃO INFORMAL

As estruturas formais, nas quais são planejadas as linhas de autoridade, responsabilidade e comunicação, não são as únicas que devemos considerar como administradores. Existem, sob o arcabouço de uma estrutura formal, uma série de ligações entre pessoas de diferentes níveis. Estas ligações interpessoais podem se dar de cima para baixo (superior-subordinado), de baixo para cima (subordinado-superior), ou horizontalmente (chefia-chefia, subordinado-subordinado).

Um administrador tem que saber que esses relacionamentos interpessoais são importantes, e têm que ser levados em consideração na sua ação administrativa. Não há condições de planejar a estrutura informal. Ela acontece por baixo da estrutura formal, em razão de simpatias, conhecimentos, reconhecimentos e ligações das pessoas que integram a organização. Elas devem ser identificadas e utilizadas na coordenação do processo administrativo.

NOTA: *Sobre Estrutura de Organização Informal, aprofundar-se em "Introdução à Administração" - JUCIUS, Micmel J. e SCHLENDER, Willian E. - Editora Atlas S.A. - Págs. 84/85 e Cap. 14 - Estrutura de Organização Informal e suas Relações - Págs. 289/311.*

OBS.: Pesquise outros tipos de estrutura. Por exemplo, para conhecer sobre estrutura matricial veja "Fundamentos da Administração" - KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Livraria Pioneira Editora - São Paulo - Págs. 205/209 e "Introdução à Administração" - KWASNICKA, Eunice Laçava - Editora Atlas S.A. - Págs. 182/183.

- Autoridade e responsabilidade

Partindo da idéia de que a finalidade precípua do estabelecimento de uma estrutura de organização é a de indicar quem tem autoridade sobre quem e para que, podemos deduzir claramente que aí se acham envolvidas questões ligadas à autoridade, responsabilidade e divisão de trabalho.

Autoridade pode ser aceita como um direito de exigir que outros obedeam. Pode ser vista de duas formas: uma, quando formalizada ou delegada de cima, e outra, quando conquistada de baixo. Envolve, em primeira instância, o direito de decidir e dirigir ou comandar.

Responsabilidade é, numa visão imediata, o inverso da autoridade, uma vez que se refere às obrigações que as pessoas têm numa organização. A responsabilidade não pode ser delegada.

Numa organização, em função do exposto acima, tem de haver uma divisão entre a autoridade e a responsabilidade pelo trabalho. Para isso existem diversas espécies de divisão do trabalho, mas a divisão básica consiste na separação do trabalho de dirigir outros e do trabalho dos outros.

**NOTA:** *Para melhorar os conhecimentos sobre este item, ler "Introdução à Administração" - JUC/US, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Editora Atlas S.A. - Págs. 85/87, 228/231 e Cap. 12, Autoridade e Responsabilidade, Págs. 240/263.*

#### • Departamentalização

Departamentalização ou departamentação é o processo administrativo de estabelecer unidades organizacionais cujos componentes são grupos com funções que se relacionam. Está, portanto, ligada à dimensão horizontal da organização.

A noção de departamentalização surge da divisão do trabalho, e em seguida, da reunião de suas partes elementares em grupos homogêneos. O todo passa a ser dividido em unidades organizacionais ou segmentos, que recebem nomes distintos como departamento, divisão, Coordenadoria, serviço, seção, etc.

Ao iniciarmos um planejamento de estrutura de organização devemos considerar alguns fatores que determinam o tipo e a forma dessa estrutura. Na visão de JUCIUS e SCHLENDER, os fatores do esquema estrutural são:

- FINALIDADE E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO;
- ATITUDE E FILOSOFIA DA ADMINISTRAÇÃO DE CÚPULA;
- PESSOAL DISPONÍVEL;
- DIMENSÃO E LOCALIZAÇÃO;
- CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS.

**NOTA:** *Sobre o assunto, ler "Introdução à Administração" - JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Editora Atlas S.A. - Fatores do Esquema Estrutural - Págs. 87/89 e 231/232.*

Existem algumas formas ou bases para se agrupar unidades de trabalho. GULICK, por exemplo, sugeriu quatro critérios para departamentalização, considerados quanto:

- ao propósito a que servem as atividades;
- ao processo que utilizam;
- às pessoas ou coisas com que lidam ou a que atendem essas atividades;
- ao lugar onde o serviço é prestado.

Existem outras formas conhecidas como a fórmula da indústria, a fórmula de BARNARD, etc.



NOTA: *Em função dos posicionamentos adotados pelos autores, recomendamos as seguintes consultas:*

- *Princípios de Administração - Estruturas de Organização (3) - TORNAGHI, Newton - Edições Newton Tornaghi - Departamentalização - Págs. 39/52.*
- *Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Editora Atlas S.A. - Departamentação — Bases para Agrupar Unidades de Trabalho - Págs. 219/221.*
- *Introdução à Administração - KWASNICKA, Eunice Laçava - Editora Atlas S.A. - Formas de Departamentalização - Págs. 180/182.*
- *Fundamentos da Administração - KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Livraria Pioneira Editora - Cap. 11 - Departamentalização Básica - Págs. 189/213.*
- *Teoria Geral da Administração - CHIAVENATO, Idalberto - Editora McGraw-Hill do Brasil - 1º e 2º Volumes - Tipos de Departamentalização - Págs. 354/374.*

## **B.**

- ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL
- ESTRUTURA DO SISTEMA DESPORTIVO NACIONAL
- ESTRUTURA DO SISTEMA DE ENSINO DE IP e 29 GRAUS
- ESTRUTURAS DE EVENTOS DESPORTIVOS

### **• ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL**

Com orientação semelhante à utilizada no Módulo anterior, vamos incursionar pelo terreno da legislação em vigor, preocupando-nos, agora, com assuntos ligados à função ORGANIZAÇÃO.

A Constituição da República Federativa do Brasil prevê, no seu artigo 69, Título I, da Organização Nacional, que são Poderes da União, independentes e harmônicos:

- o LEGISLATIVO,
- o EXECUTIVO, e
- o JUDICIÁRIO.

O PODER LEGISLATIVO é exercido pelo Congresso Nacional, que se compõe:

- da CÂMARA DOS DEPUTADOS, e

• do SENADO FEDERAL (artigo 27 da Constituição Federal).

O PODER EXECUTIVO é exercido pelo Presidente da República, auxiliado pelos Ministros de Estado (artigo 73 da Constituição Federal).

O PODER JUDICIÁRIO é exercido pelos seguintes órgãos:

- I - SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL;
- II - TRIBUNAIS FEDERAIS DE RECURSOS E JUIZES FEDERAIS;
- III - TRIBUNAIS E JUIZES MILITARES;
- IV - TRIBUNAIS E JUIZES ELEITORAIS;
- V - TRIBUNAIS E JUIZES DO TRABALHO;
- VI - TRIBUNAIS E JUIZES ESTADUAIS (artigo 112 da Constituição Federal).

O Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que "dispõe sobre a organização da ADMINISTRAÇÃO FEDERAL, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa, e dá outras providências", no seu Título I, da Administração Federal, artigo 1º, repete a Constituição Federal dizendo que o PODER EXECUTIVO é exercido pelo Presidente da República, auxiliado pelos Ministros de Estado; no artigo 39, prevê que respeitada a competência constitucional do PODER LEGISLATIVO estabelecida no artigo 46, incisos II e IV, da Constituição, o PODER EXECUTIVO regulará a estruturação, as atribuições e o funcionamento dos órgãos da Administração Federal (COM A REDAÇÃO DADA PELO ARTIGO 1º, DO DECRETO-LEI Nº 900, de 29 de setembro de 1969).

No artigo 4º do Título I do mesmo diploma legal, vamos encontrar que a ADMINISTRAÇÃO FEDERAL compreende:

- I - a ADMINISTRAÇÃO DIRETA, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios;
- II - a ADMINISTRAÇÃO INDIRETA, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:
  - AUTARQUIAS;
  - EMPRESAS PÚBLICAS;
  - SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA.

**OBS.:** Para maior entendimento das Entidades da Administração Indireta, ver o artigo 69 do Decreto-lei nº 200/67.

Em prosseguimento, e para sermos coerentes com os assuntos ligados à função ORGANIZAÇÃO e ao setor de Educação Física e Desportos, vamos descer na estrutura da ADMINISTRAÇÃO DIRETA, e nos ocuparmos do MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA.

Antes, no entanto, cabem ser revistos alguns dispositivos legais, de ordem geral, a respeito dos Ministérios.

O artigo 22 do Título IV, Da Supervisão Ministerial, do Decreto-lei nº 200/67, diz que haverá, na estrutura de cada Ministério civil os seguintes órgãos centrais:

- I - órgãos centrais de planejamento, coordenação e controle financeiro;
- II - órgãos centrais de direção superior.

Os órgãos centrais de planejamento, coordenação e controle financeiro (Inciso I, art. 22, Decreto-lei nº 200/67), têm a incumbência de assessorar diretamente o Ministro de Estado e, por força de suas atribuições, em nome e sob a direção do Ministro, realizar estudos para formulação de diretrizes e desempe-

nhar funções de planejamento, orçamento, orientação, coordenação, inspeção e controle financeiro, desdobrando-se em:

- I - uma SECRETARIA-GERAL;
- II - uma INSPETORJA-GERAL DE FINANÇAS.

OBS.: As Inspetorias-Gerais de Finanças, atualmente, são denominadas Secretarias de Controle Interno, com as siglas "CISET" - Controle Interno Setorial.

A Secretaria-Geral atua como órgão setorial de planejamento e orçamento, e é dirigida por um Secretário-Geral, o qual pode exercer funções delegadas pelo Ministro de Estado.

A Secretaria de Controle Interno, dirigida por um Secretário, integra, como órgão setorial, os sistemas de administração financeira, contabilidade e auditoria, superintendendo a execução dessas funções no âmbito do Ministério e cooperando com a Secretaria-Geral no acompanhamento da execução do programa do orçamento.

A Secretaria-Geral da Secretaria de Planejamento da Presidência da República exerce as atribuições de órgão central dos sistemas de planejamento e orçamento, e a Secretaria de Controle Interno - SECIN, da Secretaria de Planejamento da Presidência da República, as de órgão central do sistema de administração financeira, contabilidade e auditoria.

Os órgãos centrais de direção superior executam funções de administração das atividades específicas e auxiliares do Ministério e serão, preferentemente, organizados em base departamental, observados os princípios estabelecidos no Decreto-lei nº 200/67 (artigo 23 e parágrafos e 24 do Decreto-lei nº 200/67).

Em cada Ministério civil, além dos órgãos centrais de que trata o artigo 22 do Decreto-lei nº 200/67, o Ministro de Estado disporá de assistência direta e imediata de:

- I - Gabinete;
- II - Consultor Jurídico, exceto no Ministério da Fazenda;
- III - Divisão de Segurança e Informações.

O Gabinete assiste o Ministro de Estado em suas representação política e social e incumbe-se das relações públicas, encarregando-se do preparo e despacho do expediente pessoal do Ministro; o Consultor Jurídico incumbe-se do assessoramento jurídico do Ministro de Estado; e a Divisão de Segurança e Informações colabora com a Secretaria-Geral do Conselho de Segurança Nacional e com o Serviço Nacional de Informações (artigo 29, Título IV, do Decreto-lei nº 200/67).

O artigo 35 desse mesmo Decreto-lei dá a relação dos Ministérios existentes, e o artigo 39 define os assuntos que constituem a área de competência de cada Ministério. Assim, é por disposição desse último que o MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA é responsável pela administração, a nível federal, das seguintes áreas:

- I - EDUCAÇÃO, ENSINO (EXCETO O MILITAR), MAGISTÉRIO;
- II - CULTURA, LETRAS E ARTES;
- III - PATRIMÔNIO HISTÓRICO, ARQUEOLÓGICO, CIENTIFICO, CULTURAL E ARTÍSTICO;
- IV - DESPORTOS.

**OBS.:** Para efeito de administração e por conceituação, a Educação Física se contém na Área I, e o Desporto e Esporte Para Todos na Área IV.

Finalmente, o artigo 152 do Decreto-lei nº 200/67, diz que a finalidade e as atribuições dos órgãos da Administração Direta regulará o estabelecimento das respectivas estruturas e lotações de pessoal.

### **Estrutura organizacional do MEC**

O Decreto nº 87.062, de 29 de março de 1982, dispõe sobre a organização administrativa do Ministério da Educação e Cultura e dá outras providências. Com base nele, vamos enumerar os órgãos da estrutura básica do Ministério.

**OBS.:** Entende-se por estrutura básica, o conjunto de órgãos diretamente subordinados ao Ministro de Estado.

O artigo 2º do Decreto citado diz que os órgãos que constituem a estrutura básica do Ministério da Educação e Cultura são os seguintes:

- 1 - ÓRGÃOS DE ASSISTÊNCIA DIRETA E IMEDIATA AO MINISTRO DE ESTADO:
  - 1 - Gabinete do Ministro (GM)
  - 2 - Consultoria Jurídica (CJ)
  - 3 - Coordenadoria de Comunicação Social (CCS)
  - 4 - Divisão de Segurança e Informações (DS1)
- II - ÓRGÃOS COLEGIADOS:
  - 1 - Conselho Federal de Educação (CFE)
  - 2 - Conselho Federal de Cultura (CFC)
  - 3 - Conselho Nacional de Desportos (CND)
  - 4 - Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS)
  - 5 - Conselho Nacional de Direito Autoral (CNDA)
  - 6 - Conselho Nacional de Cinema (CONCINE)
  - 7 - Comissão Nacional de Moral e Civismo (CNMC)
- III - ÓRGÃOS CENTRAIS DE PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO E CONTROLE FINANCEIRO:
  - 1 - Secretaria-Geral (SG)
  - 2 - Secretaria de Controle Interno (CISSET)
- IV - ÓRGÃOS CENTRAIS DE DIREÇÃO SUPERIOR:
  - 1 - Secretaria de Educação Superior (SESU)
  - 2 - Secretaria de Ensino de 19 e 29 Graus (SEPS)
  - 3 - Secretaria da Cultura (SEC)
  - 4 - Secretaria de Educação Física e Desportos (SEED)
  - 5 - Departamento de Pessoal (DP)
  - 6 - Departamento de Administração (DA)
- V - ÓRGÃOS AUTÔNOMOS:
  - 1 - Fundação de Assistência ao Estudante (FAE)
  - 2 - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP)
  - 3 - Centro de Desenvolvimento e Apoio Técnico à Educação (CEDATE)

4 - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

5 - Coordenação Nacional de Ensino Agropecuário (COAGRI)

6 - Centro Nacional de Educação Especial (CENESP).

A FAE, o INEP e o CEDATE são vinculados à Secretaria-Geral do MEC; a CAPES é vinculada à Secretaria de Educação Superior; a COAGRI e o CENESP são vinculados à Secretaria de Ensino de 1º e 2º Graus.

Existem ainda, no MEC, entidades vinculadas e sob supervisão ministerial do tipo, autarquias, fundações, empresa pública e sociedade de economia mista.

**OBS.:** Para maior aprofundamento da organização administrativa do MEC, consultar o Decreto nº 87.062, de 29 de março de 1982.

Da observação e análise dos órgãos que compõem a estrutura básica do MEC, ressaltam dois que julgamos devam ser objeto de considerações maiores, uma vez que tratam mais diretamente com a Educação Física e Desportos:

- o CONSELHO NACIONAL DE DESPORTOS (CND)
- a SECRETARIA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS (SEED).

#### Conselho Nacional de Desportos - CND

O artigo 11 do Decreto nº 87.062/82, diz que o Conselho Nacional de Desportos tem por finalidade assessorar o Ministro de Estado da Educação e Cultura na formulação da Política Nacional de Desportos e atuar como órgão normativo e disciplinador do desporto nacional.

**OBS.:** O órgão normativo e disciplinador da Educação Física é o Conselho Federal de Educação.

A Portaria Ministerial nº 718, de 23 de dezembro de 1981 aprova o Regimento Interno do Conselho Nacional de Desportos. O artigo 1º do Capítulo I - Categoria e Finalidade, do Regimento, diz que o CND tem por finalidade exercer a função normativa e disciplinadora do Desporto Nacional e colaborar na formulação da Política Nacional de Desportos, bem como assessorar o Ministro de Estado nos assuntos referentes à área do desporto no País e atuar como órgão julgador de processos.

O Capítulo II, do Regimento - Organização do Colegiado - prevê que ele será composto de onze (11) membros, sendo:

- I - oito (8) de livre escolha do Presidente da República, dentre pessoas de elevada expressão cívica e de notórios conhecimentos e experiência sobre desporto, com mandato de quatro (4) anos, permitida a recondução por uma só vez;
- II - um (1) representante do Comitê Olímpico Brasileiro, por este indicado;
- III - um (1) representante das Confederações Desportivas, por estas eleito em reunião convocada e presidida pelo Presidente do CND;
- IV - o Secretário de Educação Física e Desportos do Ministério da Educação e Cultura, membro nato do Conselho.

Os membros do Colegiado, exceto o membro nato que é nomeado pelo Ministro de Estado da Educação e Cultura, são nomeados em ato próprio do Presidente da República.

Os representantes do Comitê Olímpico Brasileiro e das Confederações Desportivas são nomeados para mandato de dois (2) anos, permitida a recondução por uma só vez.

Dentre os membros de livre escolha do Presidente da República, serão por este designados o Presidente e o Vice-Presidente do CND.

No Capítulo **III** - Organização Administrativa - o Regimento diz que o Conselho Nacional de Desportos - CND, disporá de uma Secretaria-Executiva, diretamente subordinada ao seu Presidente, que terá a seguinte estrutura:

- COORDENADORIA DE ASSUNTOS JURÍDICOS
- COORDENADORIA DE APOIO TÉCNICO
- COORDENADORIA DE REGISTRO, DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÕES DESPORTIVAS
- SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO.

**OBS.:** Para maior aprofundamento, consultar o Regimento Interno do CND/MEC.

### **Secretaria de Educação Física e Desportos - SEED**

O artigo 21 do Decreto nº 87.062, de 29 de março de 1982, diz que a Secretaria de Educação Física e Desportos tem por finalidade subsidiar a formulação da política e a fixação de diretrizes no campo da educação física e desportos; planejar, coordenar e supervisionar a sua execução em âmbito nacional; prestar cooperação técnica e assistência financeira supletiva às unidades federadas e às instituições de ensino e de prática desportiva, bem como às entidades nacionais dirigentes do desporto; e zelar pelo cumprimento da legislação federal pertinente.

**OBS.:** A Secretaria de Educação Física e Desportos do MEC é, portanto, o órgão que administra a Educação Física e Desportos a nível Federal.

A Portaria Ministerial nº 522, de 01 de setembro de 1981, aprova o Regimento Interno da Secretaria de Educação Física e Desportos - SEED.

O artigo 1º do Capítulo I - Categoria e Finalidade - do Regimento Interno, diz que a SEED, órgão central de direção superior do Ministério da Educação e Cultura, tem por finalidade planejar, coordenar e supervisionar o desenvolvimento da Educação Física, do Desporto e do Esporte Para Todos no País, em consonância com as diretrizes definidas pela Política Nacional de Educação Física e Desportos; prestar cooperação técnica e assistência financeira supletiva às unidades federadas e às instituições de ensino e desportivas, bem como às entidades nacionais dirigentes do desporto e zelar pelo cumprimento da legislação federal pertinente.

No Capítulo II - Organização - o artigo 29 diz que a Secretaria de Educação Física e Desportos tem a seguinte estrutura:

- 1] CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO FUNDO DE ASSISTÊNCIA AO ATLETA PROFISSIONAL - (CA/FAAP)
- 2- SUBSECRETÁRIA DE COORDENAÇÃO (SUCOR)
  - 2.1 Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Controle (CPL)
  - 2.2 Coordenadoria de Orçamento (COR)
- 3 - SUBSECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO FÍSICA (SUEFI)
  - 3.1 Coordenadoria de Educação Física no Ensino de 1° e 2° Graus (CPS)
  - 3.2 Coordenadoria de Educação Física no Ensino Superior (CSU)
- 4 - SUBSECRETÁRIA DE DESPORTOS (SUDES)
  - 4.1 Coordenadoria de Desporto Comunitário (CDC)
  - 4.2 Coordenadoria de Desporto Estudantil (CDE)
- 5 - SUBSECRETÁRIA DE ESPORTE PARA TODOS (SUEPT)
  - 5.1 Coordenadoria de Promoção e Eventos (CPE)
  - 5.2 Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional (CDI)
- 6 - SERVIÇO DE APOIO ADMINISTRATIVO (SAA).

OBS.: Para maior aprofundamento, consultar o Regimento Interno da SEED/MEC.

Do exposto, podemos depreender que a Secretaria de Educação Física e Desportos do MEC tem, consoante com a Política Nacional de Educação Física e Desportos e o Plano Nacional de Educação Física e Desportos - PNED, três áreas prioritárias de administração:

- EDUCAÇÃO FÍSICA
- DESPORTO
- ESPORTE PARA TODOS.

A área da EDUCAÇÃO FÍSICA compreende esta atividade no ensino regular, incluído o pré-escolar, de 1° e 2° graus e superior; e nos ensinos supletivo e especial.

A área do DESPORTO compreende esta atividade praticada nas quatro formas de organização reconhecidas por lei:

- COMUNITÁRIA
- ESTUDANTIL:
  - ESCOLAR (1° e 2° GRAUS)
  - UNIVERSITÁRIA
- MILITAR (AÇÕES DE INTERFACE)
- CLASSISTA (AÇÕES DE INTERFACE).

A área do ESPORTE PARA TODOS tem como clientela específica a população brasileira nos seus diferentes segmentos.

Os conceitos dessas três áreas prioritárias, para efeito de administração, e adotados pela SEED, são os seguintes:

- EDUCAÇÃO FÍSICA - é o elemento da educação que utiliza sistematicamente os exercícios físicos e os elementos naturais como o sol, o ar, a água, etc, como meios específicos.
- DESPORTO - é toda a atividade predominantemente física, de caráter competitivo, exercitada segundo regras pré-estabelecidas.
- ESPORTE PARA TODOS - é toda atividade física praticada regularmente por pessoas de qualquer faixa etária nos seus tempos livres.

Com base na legislação em vigor e particularmente no artigo 89 do Decreto nº 80.228, de 25 de agosto de 1977, a SEED/MEC tem os seguintes OBJETIVOS:

- Subsidiar a formulação da Política Nacional de Educação Física e Desportos.
- Elaborar, coordenar e fiscalizar a execução do Plano Nacional de Educação Física e Desportos - PNED.
- Coordenar as atividades dos diversos órgãos integrantes do Sistema Desportivo Nacional.
- Orientar, fiscalizar, apoiar, incentivar e superintender as entidades dirigentes do desporto nacional.
- Planejar, aplicar e controlar os recursos financeiros federais destinados aos programas, projetos e atividades de Educação Física e Desportos.
- Formular, supervisionar, fiscalizar e incentivar a efetiva expansão e o desenvolvimento da Educação Física e Desportos, em todo o território nacional.

#### • ESTRUTURA DO SISTEMA DESPORTIVO NACIONAL

Com base no que dispõem, tanto o artigo 2º da Lei nº 6251/75, que "institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências", como o artigo de mesmo número do Decreto nº 80228/77, regulamentador daquela Lei, e para firmarmos posições e interpretações, esclarecemos que as nossas colocações fundamentam-se no conceito de desporto constante daqueles textos legais e que citamos anteriormente.

Outro ponto de vital importância a ressaltar nessas considerações introdutórias do item: esclarecer e padronizar os nossos entendimentos de desporto olímpico e não olímpico, e de desporto amador e profissional.

O desporto pode ser classificado em profissional e amador, e, por sua vez, o desporto amador pode ser olímpico e não olímpico.

O desporto profissional é remunerado por contrato entre partes, observada a legislação trabalhista, e a sua prática pelas entidades desportivas acontece de acordo com as normas expedidas pelo Conselho Nacional de Desportos. As relações de trabalho entre os atletas profissionais e as entidades desportivas obedecem ao disposto em legislação específica. De conformidade com o regulamentado no Decreto nº 80228/77, é admitida a prática do profissionalismo no futebol, no pugilismo, no golfe, no automobilismo e no motociclismo.

O desporto amador é o não remunerado por contrato de trabalho entre os atletas e as entidades desportivas.

Os desportos olímpicos são aqueles assim considerados pelo Comitê Olímpico Internacional, e os não olímpicos os que não se incluem na listagem desse Comitê.

Colocados esses esclarecimentos, podemos passar para o foco do item. A estrutura organizacional do desporto brasileiro pode ser vista como a teia sobre a qual são tecidas as relações político-administrativas do setor.

Como cristalizar na estática de um organograma essas relações?



A resposta a essa pergunta parte, inicialmente, dos textos da legislação em vigor.

Os artigos 99 da Lei nº 6251/75 e 29 do Decreto nº 80228/77 nos dão a primeira indicação, quando declaram que o Sistema Desportivo Nacional é integrado por órgãos públicos e entidades privadas que dirigem, orientam, supervisionam, coordenam, controlam ou proporcionam a prática do desporto no País.

Os artigos 10 da Lei nº 6251/75 e 30 do Decreto nº 80228/77 dispõem que para efeito de definição do Sistema Desportivo Nacional são reconhecidas as seguintes formas de organização dos desportos:

- **COMUNITÁRIA**
- **ESTUDANTIL**
- **MILITAR**
- **CLASSISTA.**

De posse dessas informações, e com algumas outras adicionais, poderemos tentar a caracterização dos diversos subsistemas e segmentos do Sistema Desportivo Nacional. Senão, vejamos.

O desporto comunitário, amadorista ou profissional, sob a supervisão normativa e disciplinar do Conselho Nacional de Desportos, abrange as atividades das associações, ligas, federações, confederações e do Comitê Olímpico Brasileiro, todas, entidades jurídicas de direito privado, integrantes obrigatórias do Sistema Desportivo Nacional.

As Confederações, sob a imediata supervisão normativa e disciplinar do Conselho Nacional de Desportos, são as entidades responsáveis pela direção dos desportos nacionais, cabendo-lhes a representação no exterior e o intercâmbio com as entidades internacionais, observada a competência do Comitê Olímpico Brasileiro.

As Federações filiadas às Confederações são entidades de direção dos desportos em cada Estado, no Distrito Federal e nos Territórios.

As Ligas Desportivas, de criação facultativa, são entidades de direção dos desportos de âmbito municipal e poderão ser especializadas ou ecléticas.

As Associações Desportivas ou Clubes, entidades básicas da organização nacional do desporto comunitário, constituem os centros em que os desportos são ensinados e praticados.

O Comitê Olímpico Brasileiro é uma associação civil constituída de acordo com a lei e em conformidade com as disposições estatutárias e regulamentares do Comitê Olímpico Internacional, com independência e autonomia.

O desporto estudantil, para efeito de sua organização e estruturação, divide-se em universitário e escolar.

O Desporto Universitário abrange, sob a supervisão normativa e disciplinadora do Conselho Nacional de Desportos, as atividades desportivas dirigidas pela Confederação Brasileira de Desportos Universitários, pelas Federações Desportivas Universitárias e pelas Associações Atlético Acadêmicas.

O Desporto Escolar abrange, exclusivamente na área de ensino de 1º e 2º graus, sob a supervisão normativa e disciplinadora do órgão competente do Ministério da Educação e Cultura, as atividades desportivas dirigidas em caráter permanente pelo setor especializado daquele órgão, pelos departamentos estaduais e municipais de Educação Física e Desportos e pelos órgãos correspondentes dos Territórios.

A Confederação Brasileira de Desportos Universitários, associação civil, é a entidade máxima de direção do desporto universitário.

As Federações Desportivas Universitárias, filiadas à Confederação Brasileira de Desportos Universitários, são as entidades de direção dos desportos universitários em cada Estado, no Distrito Federal e nos Territórios.

As Associações Atlético Acadêmicas, entidades básicas de organização nacional do desporto universitário, constituem os centros em que os desportos universitários são ensinados e praticados.

**OBS.:** No Desporto Escolar não existem confederações e federações. Na Secretaria de Educação Física e Desportos do MEC existe uma Coordenadoria (a de Desporto Estudantil) que funciona como uma confederação e detém a filiação internacional do Desporto Escolar. Nos Estados, Distrito Federal e Territórios, existem órgãos responsáveis pelo Desporto Escolar e que funcionam como Federações do Desporto Escolar. Nos estabelecimentos de ensino de 1ª e 2ª graus já estão sendo implantados os Clubes Escolares. (VER PORTARIA Nº 001, DE 07 DE ABRIL DE 1982, que estabelece normas para organização do Desporto Escolar).

Compreende-se por Desporto Militar, para efeitos legais, toda atividade desportiva que interesse direta ou indiretamente a eficiência individual ou coletiva das Forças Armadas e Forças Auxiliares. É praticado nas Forças Armadas e Auxiliares, sob a direção e coordenação do órgão especializado de cada Ministério Militar e do Estado-Maior das Forças Armadas. Os órgãos especializados são: no Ministério da Marinha, a Comissão de Desportos da Marinha; no Ministério do Exército, a Comissão de Desportos do Exército; no Ministério da Aeronáutica, Comissão de Desportos da Aeronáutica; e no Estado-Maior das Forças Armadas, a Comissão Desportiva Militar do Brasil. O órgão coordenador do desporto militar nas Forças Auxiliares - Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares - é a Inspeção Geral das Polícias Militares, do Estado-Maior do Exército.

O Desporto Classista, sob a supervisão normativa e disciplinadora do Conselho Nacional de Desportos, abrange as atividades das Associações Desportivas Classistas, dos Centros Regionais de Desportos Classistas e dos Centros Brasileiros de Desportos Classistas.

**OBS.:** Os Desportos Classistas ainda estão por regulamentar.

O Ministério da Educação e Cultura, órgão da administração direta federal, tem como uma de suas áreas de competência o desporto. É, portanto, o órgão central do Sistema Desportivo Nacional.

Integrando a estrutura básica do MEC estão os dois órgãos públicos federais que pertencem ou integram o Sistema Desportivo Nacional: o Conselho Nacional de Desportos e a Secretaria de Educação Física e Desportos. O Conselho Nacional de Desportos é o órgão normativo e disciplinador do desporto nacional, e a Secretaria de Educação Física e Desportos é o órgão central de administração do sistema, a nível federal.

No nível dos Estados, Distrito Federal e Territórios, e no nível dos Municípios, encontramos órgãos públicos que completam a visão da espinha dorsal do Sistema Desportivo Nacional.

Se atentarmos para a estrutura do Sistema Desportivo Nacional como um todo, podemos identificar três níveis administrativos distintos:

- O DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR OU ALTA ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA - FEDERAL
- O DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO - ESTADUAL
- O DA EXECUÇÃO PROPRIAMENTE DITA - MUNICIPAL.

Ao primeiro nível (FEDERAL), cometem atribuições como a formulação de políticas desportivas — orientações básicas ou grandes rumos, dentro de cujos limites as ações dos órgãos públicos e das entidades privadas que integram o Sistema, deverão ser desencadeadas. Por outro lado, a este nível administrativo cabem as decisões críticas ou relevantes para os problemas do Sistema.

O segundo nível (ESTADUAL) tem como principal atribuição implantar e implementar aquelas diretrizes políticas e fazer com que os grandes objetivos sejam atingidos ou ultrapassados. É o nível do fazer fazer.

O terceiro nível (MUNICIPAL), é aquele onde a execução se consuma propriamente, é aquele onde as ações são desencadeadas, mantendo-se no rumo dos objetivos.

Paralelamente a essas atribuições, os diferentes níveis têm também responsabilidades definidas.

O nível FEDERAL deve pensar o desporto do País globalmente, deve produzir idéias gerais e abstratas que filtrarão para os demais, onde irão sendo classificadas, modificadas, adaptadas e, enfim, selecionadas. As mudanças que deverão ocorrer para o desenvolvimento do desporto devem advir de um processo de peneiramento daquelas idéias geradas, infiltrando-se pelos diversos níveis do Sistema. Esse processo deve ser entendido e visualizado como se ocorresse, partindo do nível mais alto as idéias mais gerais e abstratas, que descem pelos subsistemas até suas pontas ou bases. As idéias, as políticas e as decisões não vêm necessariamente das bases do Sistema Desportivo Nacional. Elas vão às bases, após terem nascido no nível superior e retornam por vezes, modificadas, a este nível.

O nível ESTADUAL deve pensar o desporto da Unidade da Federação, gerar políticas desportivas coerentes com a política desportiva nacional, objetivos hierarquicamente secundários e que se contenham nos objetivos global e primário dessa última.

Por sua vez, o nível MUNICIPAL deve pensar o desporto do nível do município e entidades desportivas, formular políticas desportivas coerentes com as da Unidade da Federação, e definir objetivos hierarquicamente terciários e que se enquadrem nos objetivos secundários superiores.

Complementando a visão dinâmica político-administrativa do Sistema Desportivo Nacional temos de entender a existência de um processo de coordenação das suas ações. Esta coordenação se dá por três formas distintas:

- COORDENAÇÃO POR PADRONIZAÇÃO, feita através de normas estabelecidas desde as leis maiores, até as normas das diferentes entidades do Sistema;
- COORDENAÇÃO POR PLANO, estabelecida a partir da política desportiva nacional, do plano desportivo nacional, dos planos desportivos anuais de trabalho, passa pelos planos desportivos estaduais, pelos municipais e chega até os planos das entidades desportivas;
- COORDENAÇÃO POR AJUSTE RECÍPROCO, onde duas ou mais entidades do Sistema acordam entre si ações de interesse comum.

## • **ESTRUTURA DO SISTEMA DE ENSINO DE 19 E 29 GRAUS**

O estudo da estrutura e funcionamento do Sistema de Ensino de 19 e 29 Graus, é feito em disciplina do núcleo comum do currículo de formação de Professores de Educação Física. Esta, a principal razão por que não iremos nos aprofundar no assunto. No entanto, julgamos oportuno orientar nossos leitores, particularmente os Professores que ministram Administração aplicada à Educação Física e Desportos, para explorarem o estudo de sua estrutura, sob a ótica da parte conceitual da função ORGANIZAÇÃO.

Dessa forma, o organograma, o tipo de estrutura, problemas de autoridade e responsabilidade, e a forma de departamentalização, podem originar trabalhos interessantes, individuais ou de grupo.

Por outro lado, a análise da estrutura e funcionamento do Sistema, suas funções e disfunções, etc, podem ser exploradas em aula e, com maior ou menor criatividade, servirem de motivo para o aumento de conhecimentos específicos.

## • **ESTRUTURAS DE EVENTOS DESPORTIVOS**

Uma das ansiedades que identificamos por parte dos alunos dos Cursos de Formação de Professores de Educação Física, é a de aprenderem as formas de disputa de Torneios e Campeonatos, ou seja, quais os processos utilizados para a organização de turnos e retornos, de chaves, eliminatórias simples e duplas, ou a combinação deles.

No entanto, respeitada essa necessidade, a nossa posição é de que, sob a ótica administrativa, o mais importante é o trabalho que se deve ter, antes do estabelecimento do processo ou processos de disputa das diferentes modalidades. O que queremos dizer é que devemos nos voltar, com maior atenção, para o aprendizado de como se define a estrutura organizacional que vai executar um evento desportivo. E isso é respondido pela função administrativa ORGANIZAÇÃO, com a aceção de "arte de organizar", ou seja, a técnica segundo a qual é montada a composição.

Essa técnica, ou os passos desenvolvidos nesse trabalho organizador, serve, indiferentemente, para o planejamento da estrutura organizacional de diversos tipos de eventos desportivos, sejam competições de qualquer envergadura, cursos, seminários, congressos, etc.

Esta, a razão por que advogamos a necessidade de que na disciplina Administração aplicada à Educação Física e Desportos (ou o nome que receber), seja ensinado a departamentalização da estrutura ou a definição de sua segmentação e, por outro lado, que cada disciplina prática, como por exemplo, o Basquetebol, o Voleibol, o Judô, a Natação, o Atletismo, o Futebol, etc, ensine, como parte integrante de seu conteúdo programático, os processos de disputa usados em Torneios e Campeonatos.

Dentro dessa posição, podemos, por exemplo, usar para atingir o nosso intento, as quatro etapas definidas por KWASNICKA, com as adaptações necessárias:

- "1) definir as atividades da organização como produto acabado;
- 2) agrupar essas atividades para que os recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, sejam usados eficientemente;
- 3) designar essas atividades a grupos responsáveis, e delegar autoridade a esses grupos;
- 4) ligar esses grupos, tanto horizontal como verticalmente, através de relações de autoridade e sistema de informações".

A parte conceitual ou teórica da departamentalização, tem de ser bem conhecida para desenvolver esse trabalho, e está ligada à dimensão horizontal da organização.

Autoridade e responsabilidade, também, uma vez que se prendem à dimensão vertical da organização.

No entanto, recordamos que, ao iniciarmos o planejamento de uma estrutura organizacional para executar qualquer tipo de evento, devemos ter em mente os fatores que JUCIUS e SCHLENDER apontam como definidores do tipo e da forma da estrutura, os FATORES DO ESQUEMA ESTRUTURAL:

- " • FINALIDADE E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO
- ATITUDE E FILOSOFIA DA ADMINISTRAÇÃO DE CÚPULA
- PESSOAL DISPONÍVEL
- DIMENSÃO E LOCALIZAÇÃO
- CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS".

Outro ponto importante a se levar em consideração nesse trabalho, é saber qual a base, forma ou tipo de departamentalização que vamos usar, se por funções, por produto, por processo, por área geográfica, por clientela, ou por combinação deles.

O que importa, mais que tudo, é utilizarmos os conhecimentos adquiridos, para definir uma estrutura organizacional que cumpra a finalidade e os objetivos a que se propõe o evento desportivo.

*NOTA: Recomendamos, como trabalho individual ou em grupo, o exercício de aplicação dessas noções teóricas, em planejamento de estruturas de organização para executar competições, cursos, congressos, seminários, etc., desportivos.*

Após definirmos o desenho ou organograma da estrutura organizacional que vai deflagrar o evento, o prosseguimento das ações se torna mais simples. De posse dos conhecimentos dos fatores básicos: - o corpo social (grupo responsável pela causa), o teatro de ação (campo em que este grupo vai atuar: instalações e instrumental), e o trabalho (a atividade característica da organização), é só colocar a organização em marcha.

Para tornar a organização viva, ou seja, para dar alma à organização, temos de considerar os fatores acessórios. Estes fatores são os seguintes:

- os regulamentos, definindo um sistema de convenções ou normas que vão orientar a vida da organização enquanto ela durar (desde a legislação maior, chegando aos regimentos contendo finalidade e categoria, definição da estrutura, competências dos segmentos ou unidades or-

- gariizacionais, atribuições do pessoal, etc), até às instruções de serviço ou normas internas da organização;
- os registros, que se constituem de experiência própria (quando for o caso), e de dados sobre a experiência alheia no mesmo campo; informação para o trabalho de cada dia, e subsídios de valor para o planejamento. É a memória da organização;
  - os sistemas, que são a cristalização de procedimentos, consolidação dos processos tentativas. A sistematização, criadora de hábitos, permite mais tempo para inovar e aperfeiçoar. É o sub-consciente da organização;
  - a liderança, que impulsiona o conjunto, trazendo-lhe coordenação e equilíbrio (homeostase); constitui-se na inteligência da organização.
- Desse modo, teremos uma organização viva, dinâmica, como a imaginamos. com corpo espírito, um aspecto concreto e um abstrato, capaz de cumprir a e atingir ou ultrapassar objetivos pré-estabelecidos. Existe porque í ♣ e vive porque pensa e age.

## **BIBLIOGRAFIA VINCULADA AO MÓDULO**

- CATANHEDE, César - Organização do Trabalho - Editora Atlas S.A. - Cap. 2 - Sistemas de Organização - Págs. 36 a 40.
- CAPINUSSÜ, José Maurício — Teoria Organizacional da Educação Física e Desportos - Administração: Conceituação e Princípios Gerais - São Paulo - IBRASA- 1979.
- JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - Pág. 17; Cap. 5 - Organização, Págs. 81 a 101; Cap. 11 - Estruturas de Organização, Págs. 209 a 239; Cap. 12 - Autoridade e Responsabilidade, Págs. 240 a 263; Cap. 13 - Relações de Linha e Assessoria, Págs. 264 a 288; Cap. 14 - Estrutura de Organização Informal e suas Relações, Págs. 289 a 311.
- Constituição da República Federativa do Brasil.
- Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 - Arts. 19, 39, 49, 69, 22, 23, 29, 35, 39 c 152.
- Decreto nº 87062, de 29 de março de 1982.
- Decreto nº 80228, de 25 de agosto de 1977.

KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - São Paulo - Págs. 35 e 36; Parte 3 - Organização - Págs. 170 a 294.

KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Cap. 9 - "Management" - Págs. 144 e 145 - Cap. 11 - Organização - Págs. 168 a 184.

Lei nº 6251, de 8 de outubro de 1975.

LOPES, Tomas V. M. - Problemas de Pessoal na Empresa Moderna - 43 Edição - Rio de Janeiro - Fundação Getúlio Vargas - 1971 - Pág. 17.

MIRANDA, G.I.M.D. dos Passos - Organização e Métodos - Editora Atlas S.A. - Págs. 65 a 68.

Portaria SEED/MEC no 001, de 7 de abril de 1982.

Regimento do Conselho Nacional de Desportos - MEC.

Regimento da Secretaria de Educação Física e Desportos - MEC.

RONCHI, Luciano - Organização, Métodos e Mecanização - Editora Atlas S.A. - Cap. II - Funções Administrativas, Págs. 45 a 49; Cap. III - A Estrutura Organizativa - Págs. 69 a 90 - Cap. IV - Princípios de Organização - Págs. 91 a 107.

TORNAGHI, Newton - Princípios de Administração - Edições Newton forna-ghi - Estruturas de Organização (3).

#### A.

- GENERALIDADES •
- CONCEITO •
- FASES •

#### GENERALIDADES

A DIREÇÃO, sob o ponto de vista administrativo, pode ser vista como a ação de liderança sobre um grupo de pessoas, ou uma equipe, definindo objetivos, traçando os cursos de ação ou a forma de atingi-los, e fixando diretrizes orientadoras para os agentes executores. Esta função administrativa está presente nos diversos segmentos de uma organização, até o nível mínimo de chefia, uma vez que quem chefia sempre terá de dirigir terceiros com vistas a atingir objetivos.

O fato de elaborar planos e organizar, como diz KWASNICKA <sup>(60)</sup>, "não significa que as tarefas serão executadas e os objetivos atingidos; o objetivo da direção é ter as pessoas executando suas tarefas de modo eficiente, evitando conflitos e dispersão dos recursos disponíveis".

RONCHI <sup>(61)</sup>, quando trata da função DIREÇÃO, chama a atenção para os seguintes pontos básicos:

"•IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

•OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

•CRIAÇÃO DE UM SISTEMA EFICIENTE DE COMUNICAÇÕES INTERNAS".

KWASNICKA <sup>(62)</sup>, por seu turno, diz que "na realidade, a função de direção envolve quatro atividades principais, que são:

•DELEGAÇÃO

•MOTIVAÇÃO

•COMUNICAÇÃO, e

•AÇÃO".

(60) KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Direção - Pág. 145.

(61) RONCHI, Luciano - Organização, Métodos e Mecanização - Editora Atlas S.A. - São Paulo - A Função de Direção - Págs. 49 a 55.

(62) KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Direção - Págs. 145 a 146.



É através da função DIREÇÃO que os componentes de uma organização, ou de uma equipe, passam a compreender e cooperar, com eficiência e eficácia, para o atingimento dos objetivos da organização ou de suas unidades organizacionais. Os métodos utilizados para dirigir são de uma grande diversidade. Os que devem ser empregados para se conseguir uma boa direção, devem dar como resultado uma equipe bem treinada e que coopere, com eficiência, para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Ainda referente a este item, vale transcrever o que dizem KOONTZ e O'DONNELL <sup>(63)</sup>:

"Quando um administrador se dedica à função de dirigir, ele passa a compreender algo de sua complexidade. Em primeiro lugar, está lidando com pessoas, mas não de uma maneira totalmente objetiva, pois ele próprio é uma pessoa e freqüentemente passa a fazer parte do problema. Está em contacto direto com elas, como indivíduos e como grupos. Logo descobre que, como fator de produção, as pessoas não estão primordialmente interessadas nos objetivos empresariais; elas têm seus objetivos próprios. A fim de dirigir os esforços humanos para a realização dos objetivos empresariais, o administrador logo percebe que precisa pensar em termos das questões ligadas à comunicação, motivação e liderança".

Outra feliz colocação, no nosso entender, sobre a função DIREÇÃO, é feita por JUCIUS e SCHLENDER <sup>(64)</sup>, quando dizem que "esta atividade é comparável àquela do piloto que conduz um avião ao aeroporto ou à do capitão na ponte de comando de um navio à medida que este singra em direção ao porto. Presumivelmente, o piloto da linha aérea está voando de acordo com um plano preparado antes da decolagem. E o capitão está dirigindo seu navio de acordo com uma rota pré-estabelecida. Assim, também, em negócios, há uma fase de "levar a cabo", na qual um executivo comanda o navio da organização.

Esta fase ativa da administração, como o termo implica, "dirige" o grupo para as metas estabelecidas numa fase anterior de planejamento. O executivo emite ordens e instruções aos seus subordinados de maneira que um curso apropriado é mantido ou os desvios indesejáveis são corrigidos. Ele sente a tempera de sua tripulação e executa a ação necessária para evitar um desempenho defeituoso ou para recompensar um esforço superior. Ele motiva seus subordinados de maneira que a ação ótima é estimulada. E mantém registros apropriados de maneira que as avaliações futuras de suas ações correntes e as de sua organização podem ser feitas em termos de dados e informações pertinentes.

A espécie e quantidade de direção dependem grandemente da espécie e quantidade prévias de planejamento executivo e organização. Quanto menos dos últimos, tanto mais da primeira. E, vice-versa, quanto mais completos forem o planejamento e a organização, tanto menores serão os problemas inesperados e as decisões de última hora que o executivo encontrará, à medida que ele eficientemente guiar sua equipe para os objetivos desejados".

(63) KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - São Paulo - A Função Diretiva - Pág. 390.

(64) JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Direção - Pág. 102.

## • CONCEITO

Do mesmo modo que o fizemos para as funções anteriores, vamos alinhar diversos conceitos de DIREÇÃO, de acordo com a visão de alguns autores.

"Direção é a função administrativa de operar a organização (ou qualquer subdivisão) à medida que esta, ativamente, executa os planos traçados." (JUCIUSESCHLENDER).

"Dirigir consiste em orientar e reger subordinados, sejam eles administradores ou não." (KOONTZ e O'DONNELL).

"A direção é o aspecto interpessoal de administrar, através do qual, os subordinados são levados a compreender e a contribuir eficaz e eficientemente para a consecução dos objetivos empresariais." (KOONTZ e O'DONNELL).

"Direção está estreitamente relacionada com a liderança face a face entre superior e subordinado, seguidores e associados. Algumas vezes chamando "motivação". direção pode ser vista como encorajar, interpretar políticas, delinear instituições, aconselhar, e como atividades relacionadas com o quadro organizacional em funcionamento, fazendo com que ele continue em direção aos objetivos." (KWASNICK A).

"A função de dirigir é pertinente à realização das fases programadas, através da obra dos subordinados." (RONCHI).

"Direção - Implementação e cumprimento de planos aprovados, através de subordinados, para alcançar ou superar objetivos." (LOEN).

Para maiores esclarecimentos ao leitor, vamos transcrever a posição de CAMPOS <sup>(65)</sup> sobre o assunto:

"Mas em que consiste a chefia? Antes de procurarmos conceituá-la, prestemos um breve mas necessário esclarecimento de ordem terminológica. Vários termos, entre nós, são usados para designar a função do chefe, tais como, direção, chefia, supervisão, gerência, superintendência, presidência, etc... Sem embargo de tentativas isoladas para a definição dos mesmos, ainda carecemos de uma terminologia precisa a respeito, tanto na administração pública como na particular. Naquela, por exemplo, já houve quem se dispusesse, inclusive em textos legais, a distinguir entre direção e chefia, certamente com base na circunstância de. na organização departamental, se confiarem as divisões a diretores e as seções a chefes.

Não haveria, pois. como estabelecer que chefe estivesse sempre em posição inferior, na escala hierárquica, a diretor e, conseqüentemente, que direção significasse uma amplitude de ação maior que chefia.

Se, portanto, de chefe denominamos desde o chefe de seção ao Presidente da República, não há como deixarmos a preferência que de longa data adotamos para o uso indistinto das expressões chefia e direção, com predominância da primeira, assim como do termo chefe, por ser o mais genérico entre nós para designar o agente de uma ou de outra.

Não procuraremos definir, já que nas ciências sociais, ao contrário do que ocorre nas ciências positivas, é sempre arriscada uma definição, que muitas vezes varia em função de fatores pessoais ou sociais. Procuraremos, pois, conceituar a

(65) CAMPOS, Wagner Estelita - Chefia, Sua Técnica, Seus Problemas - Biblioteca do Ixército/Fundação Getúlio Vargas - Terminologia. Conceito de Chefia - Págs. 3 a 6.

missão do chefe. Preferimos distinguir, neste sentido, a chefia "lato sensu" da chefia "stricto sensu". No primeiro aspecto, chefia significa, evidentemente, exercer todas as atribuições da chefia, conceito este que somente se poderá tornar mais explícito através do exame das referidas atribuições, a ser feito no capítulo seguinte, quando veremos que elas consistem, substancialmente, em planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Mas chefiar, "stricto sensu", exprime a tarefa de fazer funcionar o pessoal, como quer FAYOL, ou de tomar deliberações e incorporá-las em ordens e instruções gerais e específicas, segundo afirma GULICK. Tal distinção, entretanto, é feita mais por uma questão de método e exatamente para demonstrar que o ato de apenas exercer o comando (tomar deliberações) não exprime todo o conteúdo da chefia, senão que apenas um de seus elementos integrantes, se bem que o mais característico, através do qual se exteriorizam, de maneira geral, os demais.

Sustentamos, assim, a tese de que todo chefe deve exercer a chefia "lato sensu", pois a ordem, instrumento da deliberação, não é um ato de arbítrio do chefe, mas, pelo contrário, decorre da aplicação de um plano, exige um trabalho organizado para sua correta execução, somente se torna efetiva, no grupo, através de uma atividade de coordenação e tem sua eficiência condicionada por um controle final".

#### • FASES

Os autores, de um modo geral, quando tratam da função DIREÇÃO, propõem uma série de fases, passos, etapas, normas práticas, etc, para que consigamos eficácia no processo de dirigir.

Respeitadas as posições de RONCHI, KWASNICKA e outros, citadas, algumas, na parte introdutória do Módulo, vamos transcrever a de DRUCKER (66), que prescreve cinco normas práticas que devem ser incorporadas para que seja um gerente eficaz:

- "1ª) Um gerente eficaz está mais voltado para os resultados do que para o trabalho em si;
- 2ª) Um gerente eficaz constrói baseado nos pontos fortes, seus, de seus superiores e da organização; inicia sempre pelo que pode fazer, e não pelas dificuldades e barreiras;
- 3ª) Um gerente eficaz procura estabelecer prioridades, concentrando forças naquelas áreas onde resultados relevantes poderão ser obtidos;
- 4ª) Um gerente eficaz toma decisões eficazes, adotando estratégias estudadas, e não táticas improvisadas;
- 5ª) Um gerente eficaz sabe como empregar o seu tempo".

Por seu turno, KOONTZ e O'DONNELL dizem que "o administrador, para dirigir subordinados eficazmente, tem de motivar, comunicar e liderar".

(66) DRUCKER, Peter - O Gerente Eficaz - Zahar Editores - Rio de Janeiro - Págs. 31 e 32.

LOEN <sup>(67)</sup> sustenta que a DIREÇÃO pode ser dividida em sete elementos:

" - FORMAÇÃO DE QUADRO DE PESSOAL

- TREINAMENTO
- SUPERVISÃO
- DELEGAÇÃO
- MOTIVAÇÃO
- ACONSELHAMENTO
- COORDENAÇÃO".

No entanto, mais uma vez nos chamaram a atenção JUCIUS e SCHLENDER <sup>(68)</sup>, quando dizem:

"Supondo que o planejamento e a organização foram levados a cabo de maneira eficiente, a fase direcional de trabalho de um executivo consistiria nas seguintes subfases:

- " 1. Traduzir os planos dos superiores em planos e ordens imediatos;
2. Emitir ordens específicas, instruções e comunicações;
3. Supervisionar e avaliar os esforços correntes;
4. Motivar os esforços correntes".

E, prosseguindo, os autores em foco, salientam, dentro de cada subfase, alguns pontos importantes que têm de ser levados em consideração. São eles, por subfase:

- " 1. TRANSLAÇÃO DE PLANOS SUPERIORES:
  - Expectativas dos superiores
  - As aptidões dos subordinados
  - O papel dos colegas
2. EMISSÃO DE ORDENS:
  - Estabelecendo unidades de trabalho
  - Seleção do indivíduo
  - Comunicação de atribuições
3. SUPERVISÃO E AVALIAÇÃO DOS ESFORÇOS E CONDIÇÕES PRESENTES:
  - Significado e propósito da supervisão
  - As medidas da supervisão
  - Ação corretiva em supervisão
4. MOTIVAÇÃO DOS ESFORÇOS ATUAIS:
  - Redução ou remoção de agravos
  - Ação disciplinar apropriada
  - Motivação positiva".

OBS.: Para maior entendimento e aprofundamento deste assunto, consultar JUCIUS e SCHLENDER - Introdução à Administração - Cap. 6 - Direção - Págs. 103 a 120.

(67) LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz - Zahar Editores - Rio de Janeiro - Pág. 27 e Parte III - Direção - Págs. 153 a 237.

(68) JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Cap. 6 - Direção - Págs. 102 a 122.

**DIREÇÃO:**  
**EM ÓRGÃOS PÚBLICOS •**  
**EM ENTIDADES PRIVADAS •**

É óbvio que não pretendemos aqui, e nem mesmo caberia, analisar e discorrer sobre os diferentes cargos e funções de DIREÇÃO, existentes nos órgãos públicos e nas entidades privadas que administram a Educação Física e Desportos nos níveis federal, estadual e municipal. No entanto, podemos afirmar que onde existirem cargos ou funções de DIREÇÃO, em qualquer nível, onde existir alguém incumbido de chefiar, por certo caberá a aplicação dos preceitos até agora apresentados e desenvolvidos. Senão vejamos: Secretário de Educação Física e Desportos, Subsecretários, Coordenadores, Chefes de Serviços, Diretores de Departamentos de Educação Física e Desportos, Presidentes de Confederações Desportivas, de Federações Desportivas, de Ligas Desportivas, de Associações Desportivas (Clubes), Supervisores, etc, ou qualquer que seja a denominação dada, em organizações desportivas públicas ou privadas, certamente "operam a organização (ou qualquer subdivisão), à medida que esta, ativamente, executa os planos traçados".

É lógico que em função de diversos fatores, uns dirigem mais eficazmente do que outros. O leque de informações disponíveis sobre a função administrativa DIREÇÃO, por certo nos mostra que ela não é uma atividade simples. Existe muita substância por detrás do fato singelo de alguém ocupar um gabinete de direção, de fato ou de direito. O planejamento e a organização podem ter sido bem elaborados, mas quem dirige precisa traduzir os planos em decisões imediatas, precisa emitir ordens, precisa supervisionar e avaliar resultados, e a equipe sob sua chefia precisa ser motivada de diferentes modos. Mas, apesar de complexa, a DIREÇÃO pode ser compartimentada sob qualquer ponto de vista de autores que tratam do assunto, e transformar-se numa atividade capaz de ser desempenhada com alto grau de eficiência e eficácia.

**NOTA:** *Sugerimos ao leitor que após o estudo e compreensão da Parte "A" deste Módulo, volte-se para a análise de alguns tipos de direção, em diferentes níveis, existentes nas organizações públicas ou privadas, como por exemplo. Diretor de Departamento de Educação Física e Desportos, Presidente de Clube, de Confederação, Supervisor, etc.*

**BIBLIOGRAFIA VINCULADA AO MÓDULO**

CAMPOS, Wagner Estelita - Chefia, Sua Técnica, Seus Problemas - Biblioteca do Exército/Fundação Getúlio Vargas - Terminologia, Conceito de Chefia - Págs. 3 a 6.

CAPINUSSÚ, José Maurício - Teoria Organizacional da Educação Física e Desportos - Administração: Conceituação e Princípios Gerais - Págs. 24 a 33 - IBRASA - São Paulo.

- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti - Administração por Objetivos - Uma Abordagem Sócio-Técnica - Cap. II - O Papel do Executivo no Desenvolvimento Organizacional - Págs. 31 a 46 - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda. - Porto Alegre.
- DRUCKER, Peter - O Gerente Eficaz - Zahar Editores - Rio de Janeiro - Págs. 31 e 32.
- FARIA, A. Nogueira de - A Direção e suas Funções - Coleção Manuais de Administração - Próspera, Editora Ltda. - Rio de Janeiro.
- JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Cap. 6 - Direção - Págs. 102 a 122.
- KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - São Paulo - Parte 5 - Direção - Págs. 376 a 447.
- KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Págs. 145 e 146.
- LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz (Manage More By Doing Less) - Zahar Editores - Rio de Janeiro - Parte III - Direção - Págs. 153 a 237.
- RONCHI, Luciano - Organização, Métodos e Mecanização - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Cap. II - Funções Administrativas - 3) A Função Direção - Págs. 49 a 54.

# MÓDULO 7

## CONTROLE

### A.

- GENERALIDADES •
- CONCEITO •
- ESTÁGIOS •
- PASSOS OU ETAPAS •
- FATORES •

#### •GENERALIDADES

É muito comum a reação negativa das pessoas, ao lerem ou ouvirem a palavra controle. É que elas interpretam o controle como uma forma de verificação ou vigilância, não das tarefas de que são encarregadas de executar, mas sim delas próprias, como gente. Na realidade, a verdadeira aceção da função administrativa **CONTROLE**, será mostrada adiante.

O **CONTROLE** serve para comparar o executado com o planejado. Nele, mede-se o desempenho, comparando-se objetivos e planos. Através dele, todo administrador procura se certificar de que o que está sendo executado, corresponde ao que se tinha intenção de fazer. É, portanto, uma função administrativa primordial para qualquer nível de administração, e é essencialmente a mesma, independente do tipo de atividade.

Um administrador deve saber se atingiu os objetivos pré-estabelecidos, se os atingiu no prazo certo, se utilizou judiciosamente os recursos disponíveis. Em função disso, o **CONTROLE** desenvolvido permitir-lhe-á ter certeza de que a execução está sendo feita de acordo com os planos e, por outro lado, facilitar-lhe-á a interpretação dos resultados conseguidos.

A função administrativa **CONTROLE**, na verdade, tem um enfoque regulador e restritivo, mas sobre as atividades e não necessariamente sobre as pessoas.

No estudo da função planejamento, tivemos oportunidade de verificar que ao planejar nós tomamos decisões. Partindo deste raciocínio, a função **CONTROLE** é que nos permite avaliar as decisões tomadas ou implantadas. Ela nos faculta, portanto, comparar o resultado real conseguido com o resultado previsto na decisão, e efetuarmos correções, caso haja desvios.

No dizer de **RONCHI** <sup>(69)</sup>, "o controle é a conclusão lógica do ciclo administrativo; ele segue a execução do programa, verificando a manutenção dos padrões pré-fixados procurando assinalar e remover, tempestivamente, qualquer obstáculo ou anomalia prejudicial ao regular funcionamento de todo o sistema".

Mas quando utilizamos um processo de controle, na verdade desenvolvemos também outras atividades além de corrigir os desvios identificados entre o

(69) **RONCHI, Luciano** - *Organização, Métodos e Mecanização* - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Pág. 55.

que planejamos e executamos. Mesmo assim, podemos chegar à conclusão de que o foco da função administrativa **CONTROLE** é a sua capacidade de retroagir alimentando.

Na visão de KOONTZ e O'DONNELL <sup>(70)</sup>, "a essência do controle consiste de alguma espécie de "feedback" (retroalimentação) - o princípio operativo de um termostato ou de um regulador de motor a vapor. Quando a temperatura ou a velocidade tornam-se excessivas, o termostato ou o regulador corrigem a condição anômala por meio do "feedback". Embora o ciclo administrativo seja muito mais complexo e de maior duração, o controle da administração deverá funcionar aproximadamente da mesma maneira".

Para finalizarmos este item e aproveitarmos a idéia de JUCIUS e SCHLENDER <sup>(71)</sup> quando comparam a figura do diretor a de um piloto de aeronave ou comandante de navio, vamos transcrever os autores nas suas colocações sobre a função **CONTROLE**.

"O piloto e o capitão alcançaram o porto certo? E o fizeram em tempo hábil e com um mínimo ou justificável desvio da rota planejada? E foram levados em consideração os desejos dos passageiros?"

As perguntas são iguais para o "piloto" administrativo. Alcançou ele o porto certo, em tempo hábil, fazendo uso eficiente dos recursos, e com a devida consideração aos direitos de todos os participantes? Se isto não aconteceu, por que não? Assim, o controle tem duas grandes tarefas - assegurar que todas as atividades sejam desempenhadas de acordo com os planos e interpretar os resultados obtidos. Desta maneira podem ser aprendidas as lições que tornarão as viagens futuras - o planejamento - mais eficientes."

#### • CONCEITO

Fiéis às nossas posições anteriores, vamos utilizar os conceitos de autores pesquisados, no que se refere à função administrativa **CONTROLE**.

"A função administrativa de controle consiste em medir e corrigir o desempenho das atividades dos subordinados a fim de assegurar que os objetivos empresariais e os planos idealizados para atingi-los estão sendo realizados. É, portanto, a função através da qual todo administrador, de presidente a mestre, se certifica de que aquilo que está sendo feito corresponde ao que se pretendia fazer. Alguns administradores, principalmente nos escalões mais baixos, esquecem-se do princípio da responsabilidade do controle: a responsabilidade fundamental pelo exercício do controle repousa sobre o administrador encarregado de executar os planos.

Como o controle implica na existência de metas e planos, nenhum administrador pode controlar sem esses últimos. Não poderá avaliar se seus subordinados estão trabalhando da maneira desejada a menos que tenha um plano, por mais

(70) KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - São Paulo - Parte Seis - Controle - Pág. 451.

(71) JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Wdlian E. - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Pág. 17.



vago que seja e por menor que seja o período que abranja. Naturalmente, quanto mais claros, completos e coordenados forem os planos e quanto maior for o período que abrangerem, mais completo será o controle." (KOONTZ e O'DONNELL).

"Controlar é avaliar e corrigir as atividades dos subordinados para garantir que tudo corra conforme os planos. Logo, é medir o desempenho, contra metas e planos. O controle indica onde estão os desvios negativos e, ao por em ação medidas para corrigir esses desvios, ajuda a assegurar a realização dos planos." (KOONTZ e O'DONNELL).

"A função controle é toda a atividade que envolve a avaliação das atividades da organização para ver se ela está atingindo seus objetivos." (KWASNICKA).

"Controle. Medição do progresso com relação a objetivos, avaliando o que precisa ser feito e então tomando a medida corretiva para realizar ou superar objetivos." (LOEN).

"Definido de maneira simples, controle é a função administrativa de restringir e regular vários fatores, de modo que as obras e projetos sejam completados pela maneira por que foram planejados, organizados e dirigidos. Isto equivale a verificar que cada pessoa faz a coisa certa, no tempo certo, no lugar certo, e com os recursos certos." (JUCIUS e SCHLENDER).

LOEN <sup>(72)</sup> quando trata da função CONTROLE, nos apresenta cinco falsos conceitos:

Nº 1: Se Você cuidar das pequenas coisas, as grandes cuidarão de si.

Nº 2: A principal finalidade do controle é verificar a obediência.

Nº 3: O melhor controle é o menor controle.

Nº 4: Ao "controller" cabe a tarefa de controlar.

Nº 5: O relatório o absolve de responsabilidade".

**OBS.:** Sobre o assunto recomendamos a leitura do autor citado, de acordo com a chamada do rodapé.

## • ESTÁGIOS

De acordo com JUCIUS e SCHLENDER <sup>(73)</sup>, o CONTROLE é desempenhado em relação a alguma coisa, e em razão disso, os autores citados dividem as atividades de controle em três estágios:

- CONTROLE PRELIMINAR - controle antes que sejam desempenhadas as atividades que serão controladas;
- CONTROLE CONCORRENTE - controle durante o desempenho das atividades que serão controladas;
- PÓS-CONTROLE - controle depois do desempenho real das atividades que devem ser controladas.

(72) LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz - Zahar Editores - Rio de Janeiro - Controle: Um Panoíama Geral - Págs. 251 a 254.

(73) JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Págs. 124 a 127.

**OBS.:** Para aprofundamento do assunto, recomendamos a leitura dos autores citados e, também, KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - Cap. 12 - Controle, que trata do mesmo com as denominações de pré-controle ou preventivo, controle contínuo e controle histórico - Págs. 185 e 186.

### • PASSOS OU ETAPAS

ACKOFF (<sup>74</sup>) afirma que o processo de controle envolve as quatro etapas que se seguem :

1. Prever os resultados de decisões na forma de medidas de desempenho.
2. Reunir informações sobre desempenho real.
3. Comparar o desempenho real com o previsto.
4. Verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível".

Já KWASNICKA (<sup>75</sup>), diz que o processo de controlar envolve três passos lógicos:

- 1°) - Desenvolver padrões que nos digam onde deveremos estar a um dado tempo.
- 2°) - Medir o desempenho atual comparando-o com os padrões.
- 3°) - Efetuar as correções necessárias".

Sobre o assunto, assim se pronunciam KOONTZ e O'DONNELL (<sup>76</sup>):  
"O processo básico de controle, não importa onde é aplicado, nem o que se visa controlar, envolve três etapas:

- (1) fixação dos padrões - os padrões são critérios instituídos em comparação com os quais os resultados reais podem ser medidos;
- (2) avaliação do desempenho segundo esses padrões, e
- (3) correção dos desvios dos padrões e dos planos".

LOEN (<sup>77</sup>), utiliza para caracterização do assunto:

"MEDICÃO - determinar, através de relatórios formais e informais, o grau a que se está progredindo com relação a objetivos.

AVALIAÇÃO - determinar as causas dos desvios importantes do desempenho planejado e as possíveis maneiras de agir a respeito.

CORREÇÃO - tomar medidas de controle para corrigir uma tendência desfavorável ou tirar partido de uma tendência incomumente favorável".

(74) ACKOFF, Russel L. - Planejamento Empresarial - Livros Técnicos e Científicos Editora - Cap. 6 - Controle - Pág. 78.

(75) KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Pág. 146.

(76) KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - São Paulo - Processo Básico de Controle - Págs. 454 a 456.

(77) LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz - Zahar Editores - Rio de Janeiro - Págs. 259 a 291.

## • FATORES

Após as considerações alinhadas até agora, achamos plausível uma orientação sobre quais os fatores ou assuntos passíveis de serem controlados numa organização. É, ainda, com apoio em JUCIUS e SCHLENDER que os enumeramos:

### "•OBJETIVOS

-PROJETOS

•FUNÇÕES

•NORMAS

•ESTRUTURAS DE ORGANIZAÇÃO

•RECURSOS:

•HUMANOS

•FÍSICOS

•FINANCEIROS".

**NOTA:** *Consultar, para aprofundamento, JUCIUS e SCHLENDER - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. -Cap.7- Controle - Págs. 129 a 131.*

## B.

### CONTROLE:

EM ÓRGÃOS PÚBLICOS •  
EM ENTIDADES PRIVADAS •

O artigo 6º, Título II, Dos princípios fundamentais, do Decreto-lei nº 200/67, enumera o CONTROLE como um dos princípios fundamentais a que deve obedecer a Administração Federal.

No Capítulo V do mesmo Título, o diploma legal citado fala que o controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo, particularmente:

- a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;
- b) o controle, pelos órgãos de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;
- c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.

No Capítulo V, é colocado ainda que o trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciaram como puramente formais, ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

De posse das informações fornecidas até agora, já podemos deduzir da viabilidade de aplicação da função CONTROLE, seja em órgãos públicos, seja em entidades privadas do setor Educação Física e Desportos. Como a função CONTROLE é fundamental para qualquer nível de administração e é essencialmente a mesma, independente do tipo de atividade, sua importância cresce, tanto para Professores de Educação Física, como para administradores desportivos. Isto é corroborado por COSTA <sup>(78)</sup>, quando afirma que "essa função administrativa é certamente uma das mais compreensíveis para os profissionais da Educação Física e Desportos, uma vez que a formação técnica da área é naturalmente orientada para a observação e correção".

Como indicação final para enriquecimento do assunto, sugerimos exercícios de pesquisa, individuais ou de grupos, sobre processos, formas, instrumentos, técnicas e fatores controlados, em órgãos públicos ou entidades privadas do Sistema Desportivo Nacional.

## **BIBLIOGRAFIA VINCULADA AO MÓDULO**

ACKOFF, Russel L. - Planejamento Empresarial - Livros Técnicos e Científicos Editora - Rio de Janeiro - Cap. 6 - Controle - Págs. 78 a 89.

COSTA, Lamartine Pereira da - Noções de Administração para Professores da Educação Física e Desportos - Caderno Técnico - DED/MEC Controle - Pág. 11.

Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Cap. 7 - Controle - Págs. 123 a 136.

KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - São Paulo - Parte 6 - Controle - Págs. 451 a 522.

KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Págs. 146 e 185 a 193.

LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz (Manage More By Doing Less) - Zahar Editores - Rio de Janeiro - Parte IV - Controle - Págs. 247 a 291.

RONCHI, Luciano - Organização, Métodos e Mecanização - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Cap. II - Funções Administrativas - 5) Controle - Págs. 55 a 68.

(78) COSTA, Lamartine Pereira da - Noções de Administração para Profissionais de Educação Física e Desportos - Caderno Técnico - DLD/MIX - Pág. 11.

**GENERALIDADES •****CONCEITO •****TIPOS •****MEIOS •****•GENERALIDADES**

Quando pessoas desenvolvem esforços conjugados com vistas a atingir os mesmos objetivos, por certo, um resultado mais eficaz será conseguido se as suas ações forem coordenadas. A COORDENAÇÃO está ligada aos princípios da divisão do trabalho uma vez que, ao se distribuir tarefas por várias pessoas, para que o trabalho seja efetivo, é necessário uma coordenação dos seus esforços. A necessidade de coordenar as ações individuais, surge do fato de existirem opiniões divergentes de como atingir os objetivos da organização ou harmonizar objetivos individuais e grupais.

As posições dos autores e estudiosos de Administração, embora em nada prejudiquem os entendimentos sobre COORDENAÇÃO, apresentam-se de modos distintos. Uns falam de COORDENAÇÃO como função administrativa, outros entendem-na como função à parte, outros vêem-na uma superfunção, e alguns a consideram a essência da Administração.

Como simples organizador de uma Proposta, achamos válida a transcrição de alguns posicionamentos pesquisados.

KOONTZ e O'DONNELL <sup>(79)</sup>, por exemplo, expressam-se da seguinte maneira: - "Muitas autoridades consideram a coordenação uma função à parte do administrador. Parece-nos mais exato, contudo, considerá-la a essência da administração, pois harmonizar esforços individuais visando a consumação de metas grupais é a finalidade da administração. Todas as funções administrativas são um exercício de coordenação".

E mais adiante: — "O administrador obtém o empenho sincronizado dos seus subordinados através do seu exercício das funções administrativas, isto é, planejando, organizando, selecionando e colocando pessoal, dirigindo e controlando. A responsabilidade do administrador é, portanto, concretizar a coordenação. E isso obtém-se de duas maneiras. Primeiro, ele faz com que o ambiente

(79) KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - São Paulo - Parte 1 - Cap. 3 - As Funções e a Autoridade do Administrador - Págs. 37 a 40.

facilite a coordenação criando uma estrutura organizacional adequada, selecionando subordinados competentes, treinando-os e supervisionando-os eficazmente, apresentando e explicando os planos e programas integrados que os subordinados cumprirão, e estabelecendo meios de determinar se os planos estão sendo cumpridos de acordo com suas especificações e se os programas estão em dia. Segundo, ele assegura que seus subordinados compreendam os princípios da coordenação e a importância de aplicá-los".

Esta posição é partilhada por JUCIUS e SCHLENDER <sup>(80)</sup>, quando colocam: — "Cada grupo organizado, qualquer que seja sua finalidade mais importante, junta especializações técnicas de modo a obter maior número de realizações do que poderiam ser conseguidas por indivíduos agindo independentemente. Esta "junção" de especializações técnicas humanas não é, porém, conseguida de maneira automática. Por exemplo, as datilógrafas de um escritório não coordenam automaticamente seus esforços com os daqueles para quem desempenham tais serviços. Ou os operários não sincronizam automaticamente a sua produção com os esforços dos vendedores. Nem os especialistas de administração, como engenheiros, contadores e gerentes de pessoal, servem automaticamente às necessidades das unidades de produção.

Especialistas de Administração. Ao invés disso, a cooperação e coordenação destes especialistas devem ser conseguidas através dos esforços de um outro tipo de especialista. Este último tem a responsabilidade de fazer com que os peritos técnicos trabalhem juntos de maneira eficiente. Ele deve unir os técnicos de produção, distribuição, políticas, recreação ou qualquer que seja o campo de atividade. E tem tanta significação no esforço humano organizado quanto os peritos em si.

Este "coordenador" é conhecido sob muitos nomes. No campo político ele pode ser chamado presidente, governador ou prefeito, para mencionar somente alguns. No campo religioso, pode ter títulos como cardeal, bispo, abade ou papa. Nas atividades recreativas, pode ser chamado treinador, gerente ou diretor. E, em negócios, há títulos como executivo, superintendente, supervisor e capataz".

LOEN <sup>(81)</sup>, por sua vez, posiciona-se da seguinte maneira: —"Todavia, a coordenação é uma responsabilidade importante de todo administrador - contanto que ele tenha autoridade de fazer algo sobre as coisas que coordena. A menos que o administrador faça um bom trabalho de coordenação, talvez tenha vários esforços individuais que competem com intensidade e egoísmo entre si ou que atuam imprecisa e obviamente para os esforços dos outros. Em suma, o administrador pode ter jogadores que são astros, mas talvez careça de uma equipe".

WAHRJUCH <sup>(82)</sup>, quando aborda a concepção anatômica, nos fornece mais alguns subsídios sobre a COORDENAÇÃO: - "FAYOL não classifica como princípio de administração a coordenação, de que, entretanto, faz uma análise exaus-

- (80) JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, William E. - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Cap. 1 - Págs. 13 e 14.
- (81) LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz (Manage More By Doing Less) - Zahar Editores - Rio de Janeiro - Cap. 19 - Coordenação - Pág. 238.
- (82) WAHRLICH, Beatriz M. de Souza - Uma Análise das Teorias de Organização - Editora da Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro - Cap. 3 - Organização de Cima para Baixo: - À Concepção Anatômica - Págs. 31 e 32.

tiva, como um elemento de administração. Por coordenação entende: "a reunião, a unificação e harmonização de toda atividade e esforço".

GULICK declara que "se a subdivisão do trabalho é indispensável, a coordenação é obrigatória". MOONEY acentua também a importância da coordenação; afirma ele, de fato, que todos os outros princípios de organização "estão contidos neste". MOONEY define a coordenação como "a distribuição ordenada do esforço do grupo, a fim de obter unidade de ação na consecução de um fim comum".

GULICK acredita que existem, em princípio, duas maneiras - que não se excluem, mas sim que se completam - de coordenar uma empresa: pelo fluxo das ordens emanadas do superior ao subordinado, seguindo as linhas de autoridade; e pela criação, na mente e na vontade dos que trabalham em grupo, de uma inteligente vontade de propósito. O primeiro método constitui a coordenação por organização, o segundo a coordenação pela dominância de uma idéia, equivalendo à combinação do "esprit de corps" com a "unidade de direção" de FAYOL".

RONCHI <sup>(83)</sup>, sobre o assunto, tece as seguintes considerações: "A coordenação foi definida por FAYOL como a tarefa de harmonizar as várias atividades, a fim de assegurar o sucesso da empresa. Na coordenação se acham, com efeito, resumidas todas as funções administrativas, e podemos dizer que a coordenação é a principal finalidade interna da direção de cada estabelecimento.

Assim vista, a coordenação não é facilmente distinguível das funções de programação e organização e, em particular, da de dirigir. FAYOL mesmo encontra uma evidente dificuldade ao querer manter tal distinção.

A coordenação é um princípio fundamental de administração e como tal será examinado no capítulo dedicado ao estudo dos princípios de organização.

É, todavia, da máxima importância manter claro, desde logo, o seu conceito. A coordenação pode ser vista como uma superfunção que abraça todas as outras, a fim de inspirar toda a atividade administrativa".

## - CONCEITO

Em função das pesquisas realizadas, são apresentados, a seguir, alguns conceitos de COORDENAÇÃO.

"Coordenação é a reunião, unificação e a harmonização de toda atividade e esforço."(FAYOL).

"Coordenação é a distribuição ordenada do esforço do grupo, a fim de obter unidade de ação na consecução de um fim comum." (MOONEY).

"Coordenar - cuidar para que as atividades sejam executadas relativamente à sua importância com um mínimo de conflito." (LOEN).

(83) RONCHI, Luciano - Organização, Métodos e Mecanização - II - Funções Administrativas - 4 - Coordenação - Págs. 54 e 55 - Editora Atlas S.A. - São Paulo.

## •TIPOS

THOMPSON <sup>(84)</sup>, ao afirmar, na obra assinalada no rodapé, que "numa situação de interdependência, a ação conjunta sucede através da coordenação", apóia-se no trabalho de MARCH e SIMON (1958), e aponta três tipos de coordenação:

- " • COORDENAÇÃO POR PADRONIZAÇÃO - é a que requer a instituição de rotinas ou regulamentos que coagem a ação de cada unidade ou posição em rumos condizentes com os tomados por outros do relacionamento interdependente;
- COORDENAÇÃO POR PLANO - é a que envolve a instituição de uma programação para as unidades interdependentes, através da qual suas ações poderão então ser governadas;
- COORDENAÇÃO POR AJUSTE RECÍPROCO - é a que diz respeito à transmissão de novas informações durante o processo de ação".

## •MEIOS

Os autores consultados, apresentam-nos diversos meios para coordenarmos os esforços de pessoas e grupos, com vistas a atingirmos objetivos pré-fixados.

Os objetivos são encarados, por alguns deles, como o primeiro e principal meio de coordenação. Outros, passíveis de serem utilizados neste sentido são:

-REGULAMENTOS

•MANUAIS

•GRUPOS DE COORDENAÇÃO

•CURSOS DE TREINAMENTO

•REUNIÕES

• ENTREVISTAS

• PLANOS.

**NOTA:** *Recomendamos, para complementação do assunto de que trata este Módulo, a leitura de:*

- *Coordenação, a Essência da Administração - Págs. 37 a 40, do livro Fundamentos da Administração de KOONTZ e O'DONNELL - Livraria Pioneira Editora - São Paulo.*

- *Ênfase no Elemento Humano: A Concepção dos Psicólogos - Págs. 37 a 47, do livro Uma Análise das Teorias de Organização - WAHR-LICH, Beatriz M. de Souza - Editora da Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro.*

(84) THOMPSON, James D. - Dinâmica Organizacional - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda. - São Paulo - Cap. 5 - Tecnologia e Estrutura - Coordenação - Págs. 76 e 77.



COORDENAÇÃO •  
EM ÓRGÃOS PÚBLICOS •  
EM ENTIDADES PRIVADAS •

A COORDENAÇÃO também aparece no Decreto-lei n° 200/67, Título II, Dos princípios fundamentais, artigo 69, como um dos princípios fundamentais a que deve obedecer a Administração Federal. No Capítulo II do mesmo Título é colocado que as atividades da Administração Federal e, especialmente, a execução dos planos e programas de governo, serão objeto de permanente coordenação.

Ainda, o mesmo Decreto-lei, diz que a coordenação será exercida em todos os níveis da administração, mediante a atuação das chefias individuais, a realização de reuniões com a participação das chefias subordinadas e a instituição e funcionamento de comissões de coordenação em cada nível administrativo.

No nível superior da Administração Federal, a coordenação é assegurada através de reuniões do Ministério, reuniões de Ministros de Estado responsáveis por áreas afins, atribuição de incumbência coordenadora a um dos Ministros de Estado (vide art. 36 e parágrafos do Decreto-lei nº 200/67), funcionamento das Secretarias-Gerais (art. 23, § 1° do Decreto-lei nº 200/67), e coordenação central dos sistemas de atividades auxiliares (vide art. 30 e parágrafos e art. 31 do mesmo Decreto-lei).

É previsto, também, que quando submetidos ao Presidente da República, os assuntos deverão ter sido previamente coordenados com todos os setores nele interessados, inclusive no que respeita aos aspectos administrativos pertinentes, através de consultas e entendimentos, de modo a sempre compreenderem soluções integradas e que se harmonizem com a política geral e setorial do Governo, e que idêntico procedimento será adotado nos demais níveis da Administração Federal, antes da submissão dos assuntos à decisão da autoridade competente.

Os órgãos que operam na mesma área geográfica serão submetidos à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços federais.

E prescreve ainda o Decreto-lei, que quando ficar demonstrada a inviabilidade de celebração de convênio (vide alínea "b" do § 1° do art. 10), com órgãos estaduais e municipais que exerçam atividades idênticas, os órgãos federais buscarão com eles coordenar-se, para evitar dispersão de esforços e de investimentos na mesma área geográfica.

Depois das colocações feitas até agora, resta-nos uma orientação final sobre o assunto em foco. A função administrativa COORDENAÇÃO, igualmente às outras já apresentadas, em termos conceituais, é a mesma tanto para órgãos públicos como para entidades privadas.

Em razão disso e para aplicação prática, recomendamos o estudo da aplicabilidade da função COORDENAÇÃO em processos administrativos de órgãos públicos de diferentes níveis que administram a Educação Física e Desportos e, também, em entidades privadas como Confederações, Federações, Ligas e Associações Desportivas (Clubes). Por certo constituir-se-ão em excelentes exercícios individuais ou de grupos de trabalho.

## **BIBLIOGRAFIA VINCULADA AO MÓDULO**

- JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Cap. 1 - O Campo da Administração - Págs. 13/14.
- KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Administração - Livraria Pioneira Editora - São Paulo - Parte 1 - Cap. 3 - As Funções e Autoridade do Administrador - Págs. 37 a 40.
- LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz (Manage More By Doing Less) - Zahar Editores - Rio de Janeiro - Cap. 19 - Coordenação - Págs. 238 a 246.
- RONCHI, Luciano - Organização, Métodos e Mecanização - Editora Atlas S.A. - São Paulo - Cap. II - Funções Administrativas - 4) Coordenação - Págs. 54 e 55.
- THOMPSON, James D. - Dinâmica Organizacional - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda. - São Paulo - Cap. 5 - Tecnologia e Estrutura - Coordenação - Págs. 76 e 77.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza - Uma Análise das Teorias de Organização - Editora da Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro - Cap. 3 - Organização de Cima para Baixo: A Concepção Anatômica - Págs. 31 e 32.

## **3ª PARTE**

### **ESTUDO NORMATIVO**

Nesta terceira parte da Proposta tentaremos, apoiados em autores e estudiosos do assunto, mostrar a necessidade de conhecermos e considerarmos as normas como fatores de regulação dos atos administrativos do setor Educação Física e Desportos.

Embora reconhecamos como revestido de grande importância o fato de manusearmos e conhecermos os atos emanados do poder público, é não menos importante, a nosso ver, entendermos o porquê das suas origens, efeitos e limitações.

Por outro lado, a transcrição pura e simples de Leis, Decretos, Portarias, Resoluções, Deliberações, etc, não nos pareceu ser a melhor maneira de abordar o assunto. Ainda mais quando existem publicações, oficiais ou não, que contêm conteúdos, uns mais completos do que outros, que podem ser manuseados com objetivo de consulta.

Pareceu-nos, pois, mais correto, indicar os caminhos para um conhecimento mais positivo da natureza das normas, a fim de que os leitores possam, através das nossas indicações e com maiores aprofundamentos, analisá-las com mais segurança, e melhorar a sua interpretação e aplicação.

Deste modo, e com base nas pesquisas feitas, o leitor encontrará o desenvolvimento do Módulo que constitui a Terceira Parte da Proposta.

Com relação às normas que regem a Educação Física e Desportos, classificadas de acordo com a tipologia apresentada por PARREIRAS, chamamos a atenção para o fato de que a listagem não é exaustiva, e sim exemplificadora, não devendo, portanto, ser aceita como uma relação completa das normas do setor.

### ESTUDO NORMATIVO

- GENERALIDADES •
- CONCEITO •
- TIPOS •
- ORIGENS, EFEITOS, LIMITES E FORMAS DE REVOGAÇÃO •
- LEGISLAÇÃO DA EDUCAÇÃO FÍSICA •
- LEGISLAÇÃO DO DESPORTO •

#### • GENERALIDADES

As normas, representativas de todo um sistema de convenções orientadoras da vida da organização, desde a legislação maior pertinente, até a mais elementar instrução de serviço, são, no dizer de TORNAGHI, "o conjunto que reflete a vontade da instituição".

Para desenvolvermos este Módulo, nos apoiamos em trabalho desenvolvido pelo Dr. OSWALDO PARREIRAS, à época, Consultor Jurídico do Conselho Nacional de Desportos. O trabalho em tela, intitulado "SOCIOLOGIA DA EDUCAÇÃO FÍSICA", tem abrangência bem maior do que os pontos que utilizamos ou transcrevemos.

O que nos moveu, na realidade, foi o propósito de dar conhecimento sobre "a natureza das normas que regem a matéria, compreendendo a aprendizagem de suas origens, efeitos, limitações e formas de revogação".

#### • CONCEITO

"NORMA - Do latim NORMA. Aquilo que se estabelece como base ou medida para a realização ou avaliação de alguma coisa. Princípio, preceito, regra, lei. Modelo, padrão."(AURÉLIO).

"A palavra NORMA derivada do latim "norma", oriundo do grego "gnorinos", esquadria, esquadro, dentro de seu sentido literal, é tomada na linguagem jurídica como REGRA, MODELO, PARADIGMA. FORMA, ou tudo o que se estabelece em lei ou regulamento para servir de pauta ou padrão na maneira de agir." (PARREIRAS).

## •TIPOS

A Sociologia, entendida no seu sentido amplo, trata do estudo dos fenômenos sociais. A Sociologia aplicada à Educação Física, ou à Sociologia da Educação Física (compreendido aqui o Desporto como meio desta), estaria afeto o estudo da Educação Física como processo educativo e como atividade que compreende outras formas de interesse público.

Na visão de PARREIRAS <sup>(85)</sup>, "a Sociologia da Educação Física é a matéria destinada:

- a) ao estudo do conteúdo social, de interesse público, da Educação Física;
- b) e à proposição, ao Poder Público, das medidas legislativas aptas a tornar mais racional o seu aproveitamento, para que o Estado através dela cumpra de forma mais eficiente suas finalidades".

E prossegue o autor citado (com base em que o aprendizado dos princípios normativos relativos à Educação Física no Brasil têm se limitado a uma enumeração cronológica, e também estafante, de normas jurídicas, administrativas, regulamentares e técnicas), dizendo que "o objetivo da Sociologia da Educação Física seria, em consequência, a aprendizagem dos princípios normativos que regem a Educação Física no País, bem como a crítica destes, tendo em consideração que o amparo dado pelo Estado à Educação Física e ao Desporto, só se legitima quando, através deste mesmo amparo, a Nação exerce uma ação destinada exclusivamente à EDUCAÇÃO, SAÚDE, SEGURANÇA e melhoria das condições do HOMEM como fator de criação de novas riquezas".

PARREIRAS afirma que o estudo da legislação da Educação Física deve objetivar uma visão concreta da matéria como fenômeno social, e que interessa ao profissional do setor conhecer:

- "a) a natureza das NORMAS que regem a matéria, compreendendo a aprendizagem de suas origens, efeitos, limitações e formas de revogação;
- b) o sentido SOCIAL da educação física, compreendendo uma noção mais perfeita da tutela legal do Estado como consequência deste sentido e das razões de ordem prática que teriam ditado a mencionada tutela".

E prescreve o conhecimento acima com vistas a que se "possa analisar, com um mínimo de segurança, as distorções principais na aplicação do sistema vigente, eliminando-se falsas interpretações; e para que se possa propor e justificar as medidas necessárias à dinamização da atual estrutura, de modo que os objetivos por ela regulados correspondam a uma realidade TÉCNICA".

O autor em foco, no trabalho pesquisado, propõe o seguinte método para estudo das NORMAS:

- "1. JURÍDICAS - aquelas instituídas em LEI, que vêm ditar a orientação a ser tomada em todos os atos jurídicos, impondo os elementos de FUNDO e FORMA, que se tornam necessários, para que os atos se executem legitimamente.

Desdobram-se em:

- 1.1 LEGAIS - quando emanadas diretamente de LEI.
- 1.2 ADMINISTRATIVAS - quando emanadas de autoridade EXECUTIVA.
- 1.3 NORMATIVAS - quando oriundas de CONSELHOS ou COMISSÕES TÉCNICAS com o poder de baixar RESOLUÇÕES, PARECERES ou DELIBERAÇÕES.

(85) PARREIRAS, Oswaldo - Sociologia da Educação Física - Ensaio - Conselho Nacional de Desportos - Pág. 13.

**OBS.:** Segundo OSWALDO PARREIRAS, são matérias deste tipo de normas:

- AS QUE TRATAM DE ADAPTAR A LEI A PARTICULARIDADES LOCAIS
- AS DE CARÁTER TÉCNICO OU ECONÔMICO
- AS QUE REGULAM SITUAÇÕES DE VARIAÇÕES MUITO RÁPIDAS OU FREQUENTES.

- 1.4 JURISPRUDENCIAIS - quando oriundas de decisão proferida por Tribunal ou Juiz de Direito, na apreciação de controvérsia legal.
2. CONVENCIONAIS - as resultantes de acordo ou ajuste, que, fundado na manifestação da vontade das partes, ou seja, no mútuo consentimento, é firmado entre elas com a intenção de regular ou estabelecer uma relação que possa surgir.

Podem ser:

- 2.1 ESTATUTÁRIAS - quando oriundas de estatuto ou contrato social que regule a administração, representação, poderes, direitos e vantagens daqueles que se unem em sociedades para a consecução de determinado objetivo.
- 2.2 CONTRATUAIS - quando estabelecem obrigações e direitos mútuos, regulando uma obrigação de qualquer natureza.
- 2.3 UNIFORMIZADORAS - são normas aceitas internacionalmente, com o objetivo de regular determinada modalidade desportiva, de modo que esta apresente as mesmas características, onde quer que seja praticada.
3. TÉCNICAS - aquelas estabelecidas "a priori" pelos médicos, técnicos e demais autoridades, que se incorporam às normas uniformizadoras, como condição básica de suas elaborações, tendo em consideração o resguardo físico, fisiológico e psicológico dos praticantes.
4. MISTAS - aquelas em que estão identificadas normas de duas ou mais naturezas".

#### • ORIGENS, EFEITOS, LIMITES E FORMAS de REVOGAÇÃO

Neste item, optamos pela transcrição pura e simples do esquema apresentado por OSWALDO PARREIRAS no seu ENSAIO intitulado "SOCIOLOGIA DA EDUCAÇÃO FÍSICA", por permitir uma visão sintética sobre o assunto.

NORMAS	ORIGEM	EFEITOS	LIMITES	REVOGAÇÃO
LEGAIS	Poder, a que, no Estado compete legislar. Ex.: Leis, Decretos-leis.	Generalidade, obrigatoriedade e imutabilidade por um período razoável.	Norma de maior hierarquia: 1 — Constituição 2 - Lei Federal 3 - Estadual 4 - Municipal	Lei da mesma ou maior hierarquia. Declaração de inconstitucionalidade.
ADMINISTRATIVAS	Poder Executivo - Presidente da República, Ministros, Diretores, etc.	Complementar a norma legal, regulando-a e preenchendo-lhe as lacunas.	Norma oriunda de maior hierarquia. Lei que se pretende regular.	Ato da mesma autoridade ou de maior hierarquia. Lei ou inconstitucionalidade.
NORMATIVAS	Colegiado ou comissão técnica. Tribunal trabalhista.	Regulamentação de matéria de ordem técnica ou econômica, essencialmente mutável.	Os da essência de poder nominativo. Competência legal.	Ato do mesmo poder. Alteração da competência ou violação desta.
JURISPRUDENCIAIS	Tribunal de Justiça, Juiz de Direito ou Junta Trabalhista.	Fixa entendimento de matérias controvertidas.	Entendimento de Tribunal de maior hierarquia.	Reforma pelo mesmo ou por Tribunal de maior hierarquia. Modificação da Lei.
ESTATUTÁRIAS	Pessoas físicas ou jurídicas.	Obriga contratantes e aderentes de acordo com seus termos.	Capacidade das partes, objeto lícito, forma prevista em lei.	Por imposição legal ou na forma prevista estatutariamente.
CONTRATUAIS	Pessoas físicas ou jurídicas.	Obriga os contraentes.	Capacidade das partes, objeto lícito, forma prevista em lei.	Mútuo consenso, inadimplemento, disposição legal e "fac-tum principis"!
UNIFORMIZADORAS	Entidades de direção nacional ou internacional.	Condição básica para o intercâmbio.	Soberania interna do país dos contraentes.	Na forma disposta pela regulamentação respectiva.
TÉCNICAS	Direção das várias modalidades.	Decorrem de imposições de ordem médica, técnica.	Capacidade física e psíquica dos praticantes.	Pela comprovação e aceitação de novos princípios.
MISTAS	Coexistência legítima de normas de duas naturezas.	Obrigam nos limites da norma de maior hierarquia.	Os da norma de maior hierarquia.	Pela revogação da norma de maior hierarquia.



## LEGISLAÇÃO DA EDUCAÇÃO FÍSICA

### - **NORMAS JURÍDICAS LEGAIS:**

- Lei n° 378, de 13 de janeiro de 1937.  
"Dá nova organização administrativa ao Ministério da Educação e Saúde, criando em seu artigo 10, a Divisão de Educação Física do Departamento Nacional de Educação".
- Decreto-lei n° 1212, de 7 de abril de 1939.  
"Cria, na Universidade do Brasil, a Escola Nacional de Educação Física e Desportos".
- Decreto-lei n° 5343, de 25 de março de 1943.  
"Dispõe sobre a habilitação para a Direção da Educação Física nos estabelecimentos de ensino de grau médio".
- Decreto-lei n° 5975, de 9 de novembro de 1943.  
"Estende aos diplomados pelo Curso de Educação Física do Departamento de Educação Física da Marinha as regalias de licenciado em Educação Física".
- Decreto-lei n° 6936, de 6 de outubro de 1944.  
"Equipara os diplomas expedidos até o ano de 1942 pela Escola de Educação Física da Força Policial do Estado de São Paulo, para todos os efeitos, aos diplomas de licenciados em Educação Física e Desportos".
- Decreto-lei n° 1043, de 21 de outubro de 1960.  
"Estabelece nova exigência para registro de diploma de professor de Educação Física conferido por Estabelecimento Militar de Ensino".
- Lei n° 4024, de 20 de dezembro de 1961.  
"Fixa diretrizes e bases da Educação Nacional" - (art. 22, redação dada pelo Decreto-lei n° 705/69, art. 1°).
- Lei n° 5540, de 28 de novembro de 1968.  
"Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências". (Art. 40, letras b e c).
- Decreto-lei n° 705, de 25 de julho de 1969.  
"Altera a redação do art. 22 da Lei n° 4024, de 20 de dezembro de 1961".
- Decreto-lei n° 1044, de 21 de outubro de 1969.  
"Dispõe sobre tratamento excepcional para os alunos portadores das afecções que indica".
- Lei n° 5664, de 1° de junho de 1971.  
"Acrescenta parágrafo único ao artigo 1° do Decreto-lei n° 705, de 25 de julho de 1965, que altera a redação do artigo 22 da Lei n° 4024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional".
- Lei n° 6478, de 1° de dezembro de 1977.  
"Aplica aos diplomas expedidos pela Comissão de Desportos da Aeronáutica o disposto no art. 1° do Decreto-lei n° 1043, de 21 de outubro de 1969".
- Lei n° 6503, de 13 de dezembro de 1977.  
"Dispõe sobre a Educação Física em todos os graus e ramos de ensino".

- NORMAS JURÍDICAS ADMINISTRATIVAS:
  - Portaria Ministerial nº 104, de 6 de abril de 1955.  
"Dispõe sobre a instalação e funcionamento de Centros de Educação Física".
  - Decreto nº 40296, de 6 de dezembro de 1956.  
"Aprova o regimento da Divisão de Educação Física do Departamento Nacional de Educação".
  - Decreto nº 43177, de 5 de fevereiro de 1958.  
"Institui a Campanha Nacional de Educação Física".
  - Decreto nº 49.639, de 30 de dezembro de 1960.  
"Aprova novo regimento da Divisão de Educação Física do Departamento Nacional de Educação".
  - Portaria Ministerial nº 71, de 14 de julho de 1961.  
"Cria o Núcleo da Divisão de Educação Física do Departamento Nacional de Educação, em Brasília".
  - Portaria Ministerial nº 77, de 26 de julho de 1961.  
"Transfere a sede da Divisão de Educação Física e da Campanha Nacional de Educação Física para Brasília".
  - Decreto nº 53.741, de 18 de março de 1964.  
"Dispõe sobre a execução do Plano Diretor da Educação Física e Desportos".
  - Portaria Ministerial nº 159, de 14 de junho de 1965.  
"Fixa, sob novos critérios, a duração de cursos superiores".
  - Decreto nº 60891, de 22 de junho de 1967.  
"Prove sobre a transferência para Brasília da Divisão de Educação Física".
  - Decreto nº 66296, de 3 de março de 1970.  
"Prove sobre a estrutura do Ministério da Educação e Cultura".
  - Decreto nº 66967, de 27 de julho de 1970.  
"Dispõe sobre a organização administrativa do MEC".
  - Portaria Ministerial nº 30 - Bsb. de 18 de janeiro de 1971.  
"Dispõe sobre a organização do cadastro dos integrantes do Magistério da Educação Física".
  - Portaria Ministerial nº 432 - Bsb, de 19 de julho de 1971.  
"Aprova normas relativas aos cursos superiores de formação de professores de disciplinas especializadas para habilitação do ensino médio".
  - Portaria Ministerial nº 600, de 6 de outubro de 1971.  
"Aprova, em caráter provisório, o regimento do Departamento de Desportos e Educação Física do MEC".
  - Decreto nº 69450, de 1º de novembro de 1971.  
"Regulamenta o artigo 22 da Lei nº 4024, de 20 de dezembro de 1961, e alínea c do artigo 40 da Lei nº 5540, de 28 de novembro de 1968, e dá outras providências".
  - Portaria Ministerial nº 90 - Bsb, de 6 de fevereiro de 1973.  
"Delega competência às Universidades Federais, Universidade de Brasília e Universidade de São Paulo, para registrar diplomas de licenciados em Educação Física e de Cursos Técnicos Desportivos".
  - Portaria nº 155 - Bsb, de 8 de junho de 1973.  
"O Diretor-Geral do Departamento de Educação Física e Desportos do MEC delega competência às Delegacias Regionais do MEC para expedirem Certi-

- ficados de Registro de Professor de Educação Física aos Licenciados de que trata o art. 40 da Lei nº 5692/71".
- Portaria Ministerial nº 418, de 25 de agosto de 1975.  
"Aprova o Regimento Interno do Departamento de Desportos e Educação Física".
  - Decreto nº 81454, de 17 de março de 1978.  
"Dispõe sobre a organização administrativa do MEC, e dá outras providências".
  - Portaria Ministerial nº 123, de 30 de janeiro de 1980.  
"Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Educação Física e Desportos".
  - Decreto nº 86324, de 31 de agosto de 1981.  
"Dispõe sobre o registro profissional dos professores e dá outras providências".
  - Portaria Ministerial nº 522, de 19 de setembro de 1981.  
"Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Educação Física e Desportos".
  - Portaria Ministerial nº 629, de 26 de novembro de 1981.  
"Dispõe sobre o registro de diplomas e certificados de 29 Grau".
  - Decreto nº 87062, de 29 de março de 1982.  
"Dispõe sobre a organização administrativa do MEC".
  - Portaria Ministerial nº 162, de 6 de maio de 1982.  
"Fixa normas para o registro profissional dos professores e especialistas de educação".
  - Portaria nº 001, de 30 de maio de 1983.  
"O Secretário de Educação Física e Desportos do MEC dispõe sobre o Prêmio Jayr Jordão Ramos para acadêmicos de Educação Física".
  - Portaria nº 009, de 12 de dezembro de 1983.  
"O Secretário de Educação Física e Desportos cria a Comissão de Pesquisa em Educação Física e Desportos - COPED".
  - Portaria Ministerial nº 108, de 23 de março de 1984.  
"Altera a denominação do Prêmio Liselott Diem de Literatura Desportiva para Prêmio MEC de Literatura Desportiva".
  - Portaria Ministerial nº 109, de 23 de março de 1984.  
"Institui o Prêmio Jayr Jordão Ramos de Literatura Desportiva".
  - Portaria nº 007, de 12 de abril de 1984.  
"O Secretário de Educação Física e Desportos regulamenta o Prêmio Jayr Jordão Ramos de Literatura Desportiva".
  - Portaria nº 011, de 14 de maio de 1984.  
"O Secretário de Educação Física e Desportos aprova o Regulamento da Comissão de Pesquisa em Educação Física e Desportos — COPED".
  - Portaria nº 14, de 4 de junho de 1984.  
"O Secretário de Educação Física e Desportos aprova a composição da Comissão de Pesquisa em Educação Física e Desportos - COPED".

#### **NORMAS JURÍDICAS NORMATIVAS:**

- Parecer nº 298/CFE, de 17 de novembro de 1962.  
"Dispõe sobre currículos mínimos de Educação Física e Desportos".

- Parecer nº IO/CFE, de 15 de agosto de 1963.  
"Dispõe sobre a adaptação e transferência para cursos mantidos por estabelecimentos isolados de ensino superior, federais e particulares".
- Resolução nº 2068/CFE, de 6 de novembro de 1969.  
"Fixa os mínimos de conteúdo e duração a serem observados na organização dos Cursos de Educação Física".
- Parecer nº 894/CFE, de 2 de dezembro de 1969.  
"Dispõe sobre o currículo mínimo de Educação Física".
- Parecer nº 257/CFE, de 2 de abril de 1971.  
"Dispõe sobre a regulamentação da Educação Física em todos os níveis de ensino".
- Parecer nº 417/71 - CFE, de 3 de junho de 1971.  
"Dispõe sobre o plano de licenciatura de curta duração em Educação Física, elaborado pelo PREMEM".
- Parecer nº 349/CFE, de 6 de abril de 1972.  
"Dispõe sobre habilitação específica de 2º grau, para o exercício do magistério em 1º grau, de Educação Física, até a 6ª série".
- Parecer nº 11/CFE, de 25 de janeiro de 1977.  
"Dispõe sobre a extensão do Decreto-lei nº 1043, de 1969, aos diplomados em Educação Física pela Comissão de Desportos da Aeronáutica".
- Parecer nº 548/CFE, de 10 de janeiro de 1977.  
"Dispõe sobre habilitação de professores de Educação Física em habilitação específica de 2º grau".
- Parecer nº 555/CFE, de 12 de fevereiro de 1977.  
"Esclarece dúvidas quanto ao Parecer nº 1707/73 - CFE, Decreto nº 69450/71 e carga horária da disciplina Educação Física, nos currículos de ensino de 1º e 2º graus".
- Parecer nº 861/CFE, de 10 de março de 1977.  
"Atualiza o Parecer nº 2676/76 do CFE, que criou a habilitação em Técnico em Desporto, em nível de 29 grau".
- Parecer nº 3490/CFE, de 13 de dezembro de 1977.  
"Dispõe sobre a equivalência de diploma de Monitor com o de Licenciado em Educação Física".
- Parecer nº 2146/CFE, de 5 de julho de 1978.  
"Consulta sobre a Lei nº 6503, de 13/12/77, que dispõe sobre a Educação Física em todos os graus e ramos de ensino".
- Resolução nº 06/CFE, de 13 de julho de 1978.  
"Institui a habilitação de professor de Educação Física ao Nível do 29 grau".
- Parecer nº 178/CFE, de 8 de abril de 1983.  
"Dispõe sobre registro de professor em Educação Física aos portadores de diploma expedidos por Estabelecimentos Militares".
- Resolução nº 03/CFE, de 15 de fevereiro de 1984.  
"Dispõe sobre o ensino da disciplina Educação Física nos cursos superiores de graduação".

## LEGISLAÇÃO DO DESPORTO

- NORMAS JURÍDICAS LEGAIS:
  - Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975.  
"Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências".
  - Lei nº 7.193, de 7 de junho de 1984.  
"Introduz alteração" na Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975, que institui normas gerais sobre desportos".
- NORMAS JURÍDICAS ADMINISTRATIVAS:
  - Decreto nº 80.228, de 25 de agosto de 1977.  
"Regulamenta a Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975, que institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências".
  - Decreto nº 81.102, de 21 de dezembro de 1977.  
"Dá nova redação ao artigo 189, do Regulamento da Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975, que institui normas gerais sobre desportos".
  - Decreto nº 82.877, de 18 de dezembro de 1978.  
"Altera o Decreto nº 80.228, de 25 de agosto de 1977, e dá outras providências".

### DESPORTO COMUNITÁRIO

- Portaria Ministerial nº 648, de 4 de dezembro de 1981.  
"Estabelece normas para aplicação de recursos financeiros do Ministério da Educação e Cultura em programas de apoio ao desenvolvimento do desporto".

### DESPORTO ESTUDANTIL

#### Universitário

- Decreto nº 52.321, de 5 de agosto de 1963.  
"Cria a Ordem do Mérito Desportivo Universitário".

#### Escolar

- Portaria Ministerial nº 129, de 2 de abril de 1982.  
"Delega competência à Secretaria de Educação Física e Desportos do MEC para regulamentar o desporto escolar".
- Portaria 001/SEED, de 7 de abril de 1982.  
"Estabelece normas para organização e funcionamento do desporto escolar".

### DESPORTO MILITAR

- Decreto nº 61.108, de 28 de julho de 1967.  
"Cria a Comissão de Desportos da Aeronáutica".
- Decreto nº 76.685, de 27 de novembro de 1975.  
"Cria a Comissão de Desportos da Marinha".
- Decreto nº 76.686, de 27 de novembro de 1975.  
"Aprova o Regulamento para a Comissão de Desportos da Marinha, e dá outras providências".
- Decreto nº 76.687, de 27 de novembro de 1975.  
"Aprova o Regulamento para o Centro de Educação Física Almirante Nunes, e dá outras providências".

- Decreto nº 78.392, de 9 de setembro de 1976.  
"Denomina Comissão Desportiva Militar do Brasil (CDMB) a atual Comissão Desportiva das Forças Armadas (CDFA), dispõe sobre suas constituição e atribuições, e dá outras providências".

OBS.: A Comissão de Desportos do Exército encontra-se na Lei nº 2851, de 25 de agosto de 1956 (norma jurídica legal), que dispõe sobre a organização básica do Exército.

## **LEGISLAÇÃO DA LOTERIA ESPORTIVA FEDERAL**

### **- NORMAS JURÍDICAS LEGAIS.**

- Decreto-lei nº 594, de 27 de maio de 1969.  
"Institui a Loteria Esportiva Federal e dá outras providências".
- Lei nº 6.168, de 9 de dezembro de 1974.  
"Cria o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social - FAS, e dá outras providências".
- Decreto-lei nº 1.617, de 3 de março de 1978.  
"Destina a renda líquida de um dos concursos de prognósticos esportivos ao custeio da realização do Campeonato Brasileiro de Futebol e dá outras providências".
- Lei nº 6.905, de 11 de maio de 1981.  
"Destina a renda líquida de concursos de prognósticos esportivos à Cruz Vermelha Brasileira e dá outras providências".
- Decreto-lei nº 1923, de 20 de janeiro de 1982.  
"Modifica a legislação que dispõe sobre o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social - FAS".
- Decreto-lei nº 1924, de 20 de janeiro de 1982.  
"Destina ao Comitê Olímpico Brasileiro a renda líquida de um dos concursos de prognósticos esportivos nos anos em que não são realizados Jogos Olímpicos ou Jogos Pan-Americanos".

### **- NORMAS JURÍDICAS ADMINISTRATIVAS:**

- Decreto nº 75.508, de 18 de março de 1975.  
"Regulamenta a Lei nº 6.168, de 9 de dezembro de 1974, que criou o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social - FAS".
- Decreto nº 86.885, de 28 de janeiro de 1982.  
"Regulamenta o Decreto-lei nº 1923, de 20 de janeiro de 1982, que modifica a legislação que dispõe sobre o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social - FAS".

- Portaria Ministerial n° 90, de 5 de março de 1982.  
"Dispõe sobre a aplicação de recursos provenientes da Loteria Esportiva Federal".
- Portaria Ministerial n° 279, de 21 de julho de 1982.  
"Dispõe sobre a fiscalização da aplicação dos recursos postos à disposição das Federações e dos Clubes de Futebol".
- Portaria SEED/MEC n° 002, de 19 de setembro de 1982.  
"Estabelece disposições complementares às das Portarias Ministeriais nº 90, de 5 de março de 1982 e nº 279, de 21 de julho de 1982".
- Portaria SEED/MEC n° 003, de 5 de novembro de 1982.  
"Estabelece orientação complementar sobre as prestações de contas e relatórios a serem entregues às Delegacias deste Ministério nas Unidades da Federação, pelas entidades beneficiadas com recursos do Decreto-lei nº 1923/82".

## LEGISLAÇÃO DO ATLETA PROFISSIONAL

- **NORMAS JURÍDICAS LEGAIS:**
  - Lei nº 5.939, de 19 de novembro de 1973.  
"Dispõe sobre a concessão de benefícios pelo INPS ao jogador profissional de futebol e dá outras providências".
  - Lei nº 6.269, de 24 de novembro de 1975.  
"Institui sistema de assistência complementar ao atleta profissional e dá outras providências".
  - Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976.  
"Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional e dá outras providências".
- **NORMAS JURÍDICAS ADMINISTRATIVAS:**
  - Decreto nº 77.210, de 20 de fevereiro de 1976.  
"Regulamenta a Lei nº 5.939, de 19 de novembro de 1973, que dispõe sobre a concessão de benefícios pelo INPS ao jogador profissional de futebol e dá outras providências".
  - Decreto nº 77.774, de 8 de junho de 1976.  
"Regulamenta a Lei nº 6.269, de 24 de novembro de 1975, que institui sistema de assistência complementar ao atleta profissional e dá outras providências".
  - Portaria Ministerial n° 550, de 10 de agosto de 1976.  
"Aprova, em caráter provisório, o regimento interno do Fundo de Assistência ao Atleta Profissional".

- Portaria Ministerial n° 134, de 9 de fevereiro de 1981.  
"Dispõe sobre a vinculação do Conselho de Administração do FAAP".
- Portaria Ministerial n° 522, de 19 de setembro de 1981.  
"Subordina o Conselho de Administração do FAAP à SEED (arts. 29 e 59)".
- **NORMAS JURÍDICAS NORMATIVAS:**
  - Resolução n° 01, de 7 de junho de 1977.  
"Dispõe sobre a sistemática para prestação de contas das Associações de Garantia ao Atleta Profissional, bem como para aquelas entidades que mantêm convênio com o CA/FAAP".
  - Resolução n° 02, de 07 de junho de 1977.  
"Estatui critérios gerais de Administração Financeira, Contabilidade e Administração de Material, para as Associações de Garantia ao Atleta Profissional, inclusive aquelas entidades que mantêm convênio com o CA/FAAP".
  - Resolução n° 05, de 1° de março de 1978.  
"Dispõe sobre a sistemática de concessão de adiantamento, para atender as despesas que não se possam ou devam subordinar ao processamento normal".
  - Resolução n° 07, de 22 de maio de 1978.  
"Dispõe sobre a assistência educacional aos atletas".
  - Resolução n° 10, de 28 de julho de 1978.  
"Institui, nas Associações de Garantia ao Atleta Profissional, o Plano de Contas Único".
  - Resolução n° 11, de 28 de julho de 1978.  
"Dispõe sobre normas gerais para licitação, regulamentadas nos artigos 125 a 144, do Decreto-lei nº 200, de 27/02/67".
  - Resolução n° 15, de 04 de março de 1980.  
"Estabelece indicadores de carência de recursos do atleta profissional para fins de vinculação ao sistema de assistência complementar".
  - Resolução n° 17, de 17 de março de 1980.  
"Revoga a Resolução nº 08, de 22 de maio de 1978".
  - Resolução n° 18, de 30 de junho de 1981.  
"Revoga as Resoluções nºs 14 e 16, de 11/12/79, e 04/03/80, respectivamente".
  - Resolução n° 19, de 30 de junho de 1981.  
"Disciplina a forma de concessão da assistência financeira prevista no art. 59, III, c, da Lei nº 6.269/75, e art. 49, III, c, do Decreto nº 77.774/76"

## BIBLIOGRAFIA VINCULADA AO MÓDULO

PARREIRAS, Oswaldo - Sociologia da Educação Física - Ensaio - Conselho Nacional de Desportos - MEC.



## BIBLIOGRAFIA GERAL

- ACKOFF, Russel L. - Planejamento Empresarial - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- AGUIAR, Ruthenio de - Seminário de Orientação Técnica - DED/MEC - 1976.
- BLAU, P. e SCOTT, R. H. - Organizações Formais - Editora Atlas S.A.
- CAMPOS, Wagner Estelita - Chefia, Sua Técnica, Seus Problemas - Biblioteca do Exército/Fundação Getúlio Vargas.
- CAPINUSSÚ, José Maurício - Teoria Organizacional da Educação Física e Desportos - Administração: Conceituação e Princípios Gerais - IBRASA.
- CARAVANTES, Geraldo R. - Administração por Objetivos - Uma Abordagem Sócio-Técnica - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda.
- CATANHEDE, César - Organização do Trabalho - Editora Atlas S.A.
- CHIAVENATO, Idalberto - Teoria Geral da Administração - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda.
- COSTA, Lamartine Pereira da - Noções de Administração para Profissionais de Educação Física e Desportos - DED/MEC.
- DRUCKER, Peter - O Gerente Eficaz - Zahar Editores.
- ETZIONI, Amitai - Organizações Modernas — Livraria Pioneira Editora.
- FARIA JÚNIOR, Alfredo Gomes - Introdução à Didática de Educação Física - Fórum Editora Ltda.
- FARIA, A. Nogueira de - A Direção e Suas Funções - Coleção Manuais de Administração - Próspera Editora Ltda.

- HANIKA, F. de P. - Guia Moderno de Administração - Editora Forense.
- JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, Willian E. - Introdução à Administração — Elementos de Ação Administrativa - Editora Atlas S. A.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. - Psicologia Social das Organizações - Editora Atlas S.A.
- KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril-Fundamentos da Administração - livraria Pioneira Editora.
- KWASNICKA, Eunice Laçava - Introdução à Administração - Editora Atlas S.A.
- LODI, João Bosco - Administração por Objetivos - Livraria Pioneira Editora.
- LOEN, Raymond O. - Administração Eficaz (Manage More By Doing Less) - Zahar Editores.
- LOPES, Tomas V.M. - Problemas de Pessoal na Empresa Moderna - Fundação Getúlio Vargas.
- MALI, Paul - Princípios de Gerência por Objetivos - Pallas S.A. Editora e Distribuidora.
- MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de - O Processo de Planejamento no MEC (orientação para os órgãos componentes do Sistema) - Versão preliminar - SG/MEC - 1981.
- MIRANDA, G. LM. D. dos Passos - Organização e Métodos - Editora Atlas S.A.
- MONTEIRO, Jorge V. - Formulação e Avaliação de Políticas Públicas - Manual de Instrução da Disciplina - EBAP/CIPAD - Fundação Getúlio Vargas - 1979.
- NASCIMENTO, Kleber - Revista de Administração Pública - Fundação Getúlio Vargas - 6(2)-5-52 Abr/jun 1972.
- ODIORNE, George S. - Administração por Objetivos - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- PARREIRAS, Oswaldo - Sociologia da Educação Física - Ensaio - Conselho Nacional de Desportos - MEC.
- PERROW, Charles B. - Análise Organizacional - Um enfoque sociológico - Editora Atlas S. A.
- RONCHI, Luciano - Organização. Métodos e Mecanização - Editora Atlas S.A.

- SINGER, Robert N. e DICK, Walter - Ensinando Educação Física - Uma abordagem sistêmica - Editora Globo.
- STEPHEN, Michael R. - Avaliação na Administração - Auditoria e Desempenho Administrativo — Editora Atlas S.A.
- THOMPSON, James D. - Dinâmica Organizacional - Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda.
- TORNAGHI, Newton - Princípios de Administração - (1) (2) (3) e (4) - Edições Newton Tornaghi.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza —Uma Análise das Teorias de Organização - Editora da Fundação Getúlio Vargas.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)