

CIBEC/INEP

CAÇÃO E CULTURA  
RTOS E EDUCAÇÃO FÍSICA



B0009961

**DED**

**OS CONCEITOS DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA COMO  
ORIENTADORES ADMINISTRATIVOS DE  
CURSOS DE GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO FÍSICA**

por

**Manoel José Gomes Tubino**

1:796.4

85c

2

Edição - Janeiro, 1977

2804

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**Direitos cedidos para fins de Cursos e Estágios  
de Educação Física, promovidos pelo MEC/DED.**

**OS CONCEITOS DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA COMO  
ORIENTADORES ADMINISTRATIVOS DE  
CURSOS DE GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO FÍSICA**

**por**

**Manoel José Gomes Tubino**

A memória de meu inesquecível pai Arnaldo, cujo exemplo em vida deixou-me uma grande herança de trabalho e de cumprimento do dever.

À minha mãe Fabiola, cuja fibra e dedicação ajudaram-me a superar as minhas horas difíceis, tornando-se a grande responsável por todas as minhas vitórias.

Aos meus irmãos Maria, Paulo, Maria Helena, António Carlos e Maria de Lourdes, os quais sempre me impulsionaram a procurar honrar o nosso nome.

À minha querida esposa Jussara, que me apoiou em todos os momentos.

Aos meus filhos Fábio e Leonardo, estímulos de cada instante para a minha incessante busca de uma sociedade melhor.

Aos professores e alunos de Educação Física de meu país, que foram a razão principal desse estudo e que são a minha esperança para um Brasil melhor.

## AGRADECIMENTOS

Meu reconhecimento inicial se dirige aos membros da Banca Examinadora:

- o Prof. Fernando Bessa de Almeida, meu orientador, que foi o meu grande apoio nessa dissertação, com seus reconhecidos méritos de professor, nunca faltando a uma informação que pudessem melhorar o seguimento do estudo;
- o Prof. João Camilo Santos, pela análise ao meu estudo e pelas sugestões oferecidas na revisão final do trabalho, as quais vieram dar mais significação ao mesmo;
- o Prof. Waldemar Areno, cuja presença no julgamento desse estudo veio enriquecê-lo com observações extraídas de uma experiência de mais de dez anos na direção de uma Escola de Educação Física.

Agradecimentos são ainda devidos à Profa. Nelma de Abreu e Lima Feres, pela orientação à parte metodológica do estudo, acompanhando-o com interesse durante o seu desenvolvimento; à Marinha, pela formação de cidadão que recebi; ao Ministro Luis Gama Filho e ao Dr. Paulo Monteiro Mendes, em cujas obras educacionais, Universidade Gama Filho e Fundação Oswaldo Aranha, tive a oportunidade de servir como administrador escolar; ao inesquecível Prof. Eric Tinoco Marques, ao Prof. Pedro Ernesto da Gama Filho, ao Prof. Pedro Carlos Teixeira e ao Prof. Dival da Silva Ramos, que abriram as portas na minha vida Universitária; ao Gen. Jayr Jordão Ramos, pelo muito que me incentivou nas atividades de Educação Física; aos meus colegas professores de Educação Física da Escola Naval, Universidade Gama Filho e Escola de Educação Física de Volta Redonda, cujo convívio durante todos esses anos serviu para a renovação de meus objetivos e expectativas em prol da Educação Física; aos meus alunos e ex-alunos, cujo interesse e vontade de aprender, nunca me deixaram esmorecer.

## SUMARIO

O objetivo deste estudo foi formular um modelo sistêmico de administração para Cursos ou Escolas de Graduação em Educação Física e Desportos, tendo os conceitos de eficiência e eficácia como orientadores administrativos.

Nos fundamentos para a formulação do modelo registrou-se os últimos estímulos governamentais que ocorreram na área da Educação Física e Desportos, discutiu-se o posicionamento das Escolas de Educação Física na Nova Universidade, reforçou-se a importância desses dois conceitos através de uma revisão de literatura sobre os mesmos, e por fim considerou-se esse Curso como tipo especial de sistema aberto.

A revisão bibliográfica sobre os conceitos de eficiência e eficácia indicou que eles deverão coexistir num Curso de Graduação em Educação Física, ficando também constatado que a eficiência deverá ser compreendida pelos critérios de desempenho interno da Escola, enquanto que a eficácia compreenderá os critérios de desempenho externo, identificados através da eleição e legitimização dos objetivos, os quais deverão estar sempre interados com o meio ambiente externo.

Após a fundamentação do estudo formulou-se um modelo de ação, o sistema Curso de Educação Física, com apoio nos conceitos de eficiência e eficácia, e no qual são sugeridas estratégias que abrangem um número considerável de objetos, atributos e relações. No Sistema Curso de Educação Física proposto, discutiu-se os objetivos, os insumos, o processo, os exsumos, as restrições, o controle e o feedback do mesmo.

Depois, conclui-se sobre, os riscos de uma predominância da ação administrativa na eficiência, a evidência de que as Escolas de Educação Física têm dado pouca ênfase à eficácia administrativa, a necessidade de

um acompanhamento desses resultados desejáveis e efetivos, a imperiosidade da centralização das estratégias administrativas nos resultados a serem obtidos, as possibilidades de criação de mecanismos para que a administração chegue aos objetivos formulados nas condições mais desejáveis, e a escolha de uma abordagem sistêmica para a formulação de um modelo de administração com base nos conceitos de eficiência e eficácia.

Finalmente, recomendou-se que as estratégias sugeridas no modelo proposto devem sofrer adaptações e correções caso seja uma organização pública ou particular, que deverá haver uma implantação gradativa do modelo, que é recomendável o treinamento das pessoas que serão envolvidas, no sistema proposto, que estudos e investigações devem indicar novos fatores de atenção para os Cursos de Educação Física e que as tradições, conflitos internos, desconscientização, etc, serão barreiras as quais terão que ser removidas para a implantação do modelo.

## SUMMARY

The aim of this study has been the formulation of an administrative system model for Physical Education and Sports Courses or Schools, being efficiency and effectiveness its guiding administrative concepts.

As rationale for the formulation of the model the latest government grants towards Physical Education and Sports were recorded, the position of Physical Education Schools in the so-called New University was discussed, the relevance of those two concepts emphasized through a revision of the available literature about them, and overall this Course was considered a special type of open system.

Bibliographic revision of the concepts of efficiency and effectiveness indicated that they must, in any Physical Education Graduation Course, be thought of together, being it also verified that efficiency should be considered as the internal performance criteria of the School, while effectiveness should be considered as external performance criteria, being these criteria identified after the adequate choice of objectives that should always interact with the environment.

After presenting the rationale for the study we formulated a model of action, the Physical Education Course System, supported by the concepts of efficiency and effectiveness; in such model strategies including a large number of objects, attributes and relations are suggested. Objectives, inputs, process, outputs, restrictions, control and feedback were discussed in the proposed Physical Education Course System.

Next, there is a concluding statement about the risks of administration overacting on efficiency, about the evidence of the fact that Physical Education Schools have placed little emphasis on administrative effectiveness, the need for a follow-up of the desirable and effective results, the urgent need for the administrative strategies to be fo-

cused on such results, the possibility of designing mechanisms for the administration to attain the stated objectives under the best possible conditions and the choice of a sistem approach for the formulation of an administrative model based on the concepts of efficiency and effectiveness.

Some recommendations are then presented: that the strategies suggested in the proposed model should be adapted or corrected according to their implemntation in public or private organizations, that the implementation of the model should be gradual, that the training of the persons involved in the proposed sistem should be pursued, that there should be futher investigation and studies to indicate new foci for Physical Education Courses; and it should be noticed that tradition, internal conflicts, unawareness, etc, *are* obstacles to be removed before the model can be properly implemented.

## ÍNDICE

	Página
LISTA DE FIGURAS . . . . .	11
LISTA DE QUADROS . . . . .	13
Capítulo	
I. O PROBLEMA . . . . .	15
Introdução	
Objetivo do Estudo	
Importância do Estudo	
Delimitação do Estudo	
Questões para Estudo	
Metodologia	
Definição dos Termos	
Organização do Estudo	
II. FUNDAMENTOS PARA A FORMULAÇÃO DO MO- DELO . . . . .	21
Os Cursos de Graduação em Educação Física no Contexto Nacional	
O Lugar dos Cursos de Graduação em Educação Física no Contexto da Nova Universidade	
As Tendências Internacionais da Educação Física e o Novo Papel dos Cursos de Graduação em Educação Física	
Os Conceitos de Eficiência e Eficácia	
O Curso de Educação Física como Tipo Especial de Siste- ma Aberto	

III. UM MODELO DE AÇÃO - O SISTEMA CURSO DE GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA . . . . . 51

Os Objetivos de um Curso de Graduação em Educação Física

Insumos para um Curso de Educação Física

O Processo num Curso de Educação Física

Os Exsumos (Produtos) de um Curso de Educação Física

As Restrições de um Sistema — Curso de Educação Física

O Controle de um Sistema — Curso de Educação Física

O Feedback do Sistema — Curso de Educação Física

IV. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES. . . . . 69

Conclusões

Recomendações

BIBLIOGRAFIA . . . . . 73

## LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Modelo de colocação de estratégia e de recursos para o desenvolvimento da Educação Física e Desportos estabelecido no Diagnóstico de 1971. . . . .	23
2. Sistema proposto pelo Diagnóstico da Educação Física e Desportos de <b>1971</b> . . . . .	<b>25</b>
3. Ciclo de Horwitz. . . . .	26
4. Modelo do Sistema proposto pelo Diagnóstico de Educação Física e Desportos, com toda a sua estrutura e com suas caracterizações. . . . .	28
5. Representação das tendências internacionais de Educação Física. . . . .	34
6. Características da Orientação Pragmática e Dogmática. . . . .	35
7. Sistema Curso de Graduação em Educação Física. . . . .	53
8. Estratégias para a formulação dos objetivos de Interação com o Meio-Ambiente de um Curso de Graduação em Educação Física tendo como consequência a elaboração do currículo pleno do Curso. . . . .	55

9. Insumo de Eficácia — Corpo Discente, com as variáveis condicionantes. . . . .	56
10. Insumo de Eficácia — Corpo Docente, com as variáveis condicionantes. . . . .	57
11. Insumo de Eficiência - Estrutura com as variáveis condicionantes. . . . .	59
12. Insumo de Eficiência - Recursos, com todas as variáveis condicionantes e influenciadoras. . . . .	60
13. O Exsumo — Professores de Educação Física. . . . .	64
14. Formulação de critérios de Elegibilidade segundo variáveis condicionantes. . . . .	66
15. Padrões de Desempenho de Eficácia e variáveis de acompanhamento. . . . .	66
16. Padrões de Desempenho de Eficácia e variáveis de acompanhamento. . . . .	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
I. Quadro discriminativo entre eficiência e eficácia estabelecido por Reddin (1967). . . . .	42
11. Relações entre eficiência e eficácia estabelecidas por Becker e Neuhauser (1975). . . . .	43
III. Caminhos de Becker e Neuhauser (1975), para neutralizar a "inconstância" de uma administração. . . . .	58

## CAPITULO I

### O PROBLEMA

#### Introdução

Recentemente a Fédération Internationale D'Education Physique (1971) publicou o **Manifesto Mundial de Educação Física**, com a finalidade de recriar uma concepção da Educação Física. Esse manifesto visou colocar a Educação Física num papel mais atuante de efetivo fator de equilíbrio no desenvolvimento geral do homem, isto é, equilíbrio **entre** o espírito e o **corpo**, **entre** a efetividade e a energia, entre o indivíduo e o grupo. O exercício, que é o meio específico da Educação Física, deverá contribuir para o desenvolvimento físico e harmonioso da criança, preparando-a fisiologicamente para o esforço, auxiliando-a no seu equilíbrio físico e psíquico, influenciando na preparação da vontade, do caráter, e ainda na adaptação social. O desporto passou a ser uma das principais manifestações da Educação Física. A propósito dessa afirmação, o Diretor-Geral da U.N.E.S.C.O., René Maheu (1973), dissertando sobre o Desporto em discurso proferido no Congresso Científico de Munique por ocasião das Olimpíadas de 1972, disse que uma civilização essencialmente intelectualista e tecnológica, que concentra a excelência no cérebro e domina pela máquina, num tempo de extremismos em que abundam as distorções de toda espécie, esse fator de equilíbrio (desporto), de plenitude e de harmonia é particularmente salutar. Afirma ainda que o desporto é acima de tudo um esforço de auto-superação e, como tal, é essencialmente uma experiência moral, pois no treino ou em competição, o desporto consiste em fazer recuar os limites pessoais, quer dominando a natureza quer exaltando-a. Assim, é uma admirável escola de energia onde se preparam proezas de toda espécie, das mais secretas às mais fulgurantes, as do corpo e as da alma. Entre esses esforços que o desporto impõe como prática constante, não há nenhum mais importante para a formação do caráter do que a aceitação, o respeito, ou melhor ainda, o culto da regra. Por tudo isso o desporto é uma aprendizagem do espírito de justiça.

O Ministério da Educação e Cultura, através do seu Departamento de Educação Física e Desportos (1971), publicou o **Diagnóstico da Educação Física e Desportos no Brasil**, Documento que evidenciou as inúmeras expectativas e deficiências nacionais nesse campo educacional. A decisão de realizar esse estudo, como diz a própria apresentação do diagnóstico, foi uma consequência natural das preocupações do Governo brasileiro com a Política Nacional de Recursos Humanos, dirigida no sentido de aperfeiçoar o homem brasileiro em todos os seus aspectos e melhorar sua qualidade de vida. As atividades de Educação Física e Desportos estão intimamente ligadas às políticas de saúde e de educação, dado o seu papel de condicionador da aptidão física e mental da população, apresentando vinculações com a política de bem-estar, em seus aspectos de lazer e recreação.

Nesse documento fica clara a importância do principal agente da Educação Física: o professor de Educação Física. No momento em que o Brasil passou dos oitenta Cursos de Graduação em Educação Física, o professor de Educação Física, observado no conjunto de uma escola de qualquer nível, constitui-se numa categoria à parte, sem a importância que merece, desempenhando um papel às vezes apenas marginal tanto na formação dos jovens da escola, como na vida escolar do estabelecimento.

O número considerável de Cursos de Graduação em Educação Física funcionando no Brasil, alguns em precárias condições administrativas e pedagógicas, fornece cada vez mais professores mal formados, o que certamente tornar-se-á um verdadeiro óbice para a juventude brasileira.

Hoje quando a Psicologia Social mostra que o mundo das percepções é ao mesmo tempo, fonte e limite do comportamento humano, permitindo reformulações nas teorias administrativas, não se justifica esse estado de coisas nas Escolas de Graduação em Educação Física. Estudos de Nascimento (1972) mostram que concepções (critérios de valor, opções, éticas, aspirações) geram percepções (imagens, descrições interiores) e essas determinam comportamentos (ações). Essa colocação desloca a ação fundamental do foco principal de atenção, antes fixado no comportamento administrativo, para os antecedentes desse tipo de comportamento. Nesse novo enfoque, os conceitos de eficiência e eficácia, o primeiro intimamente ligado aos meios e o último aos resultados, têm papel proeminente.

Os dirigentes dos Cursos de Graduação em Educação Física rara-

mente tem sido estimulados para o aproveitamento de concepções atualizadas da teoria administrativa, pois funcionam em grande parte, dentro de uma ação de "administrar por ensaio e erro" e serra fugir a uma rotina de casuística administrativa. Desse modo, o professor de Educação Física, que é o produto final dos processos de formação desses cursos, é lançado como força de trabalho fora de um perfil desejável para uma ação na busca dos recursos humanos.

Assim sendo, a apresentação de um modelo de administração de Cursos Superiores com apoio nos conceitos de eficiência e eficácia poderá servir para os dirigentes de Cursos de Graduação em Educação Física do Brasil.

### **Objetivo do Estudo**

O objetivo desse estudo é formular um modelo sistêmico de administração para Cursos de Graduação em Educação Física e Desportos com apoio nos conceitos de eficiência e eficácia.

### **Importância do Estudo**

Um ensino baseado na composição de um currículo sem apoio nos conceitos de eficiência e eficácia enfatizando disciplinas secundárias ou que nada tenham a oferecer ao futuro professor de Educação Física, evidencia claramente que os responsáveis pela administração dão maior importância às consequências, no caso os comportamentos, do que às causas, o que acarretaria uma ênfase especial nas percepções e concepções. Um professor de Educação Física com uma formação inadequada e insuficiente às tradições e características da Educação Física e Desportos dentro de um enfoque comunitário, demonstra uma atuação da Escola ou Curso de origem completamente fechada às solicitações do meio ambiente externo. Um curso funcionando com uma estratégia de sistema fechado em relação ao meio ambiente externo, dificilmente proporcionará oportunidades para estudos e pesquisas que possam estimular um desenvolvimento social desejável. Parece portanto que um Curso de Graduação em Educação Física administrado com base nos conceitos de eficiência e eficácia tornar-se-á elemento fundamental de evolução social, servindo de obstáculo ao alargamento do hiato crescente entre os produtos da Educação e os objetivos da sociedade.

### **Delimitação do Estudo**

O estudo é eminentemente teórico. Os dados para sua formulação

foram selecionados em fontes bibliográficas.

Focaliza-se nesse estudo a estrutura e funcionamento de Cursos de Graduação em Educação Física em relação às atividades-fim (eficácia) e atividades-meio (eficiência). Abordagens quanto aos aspectos quantitativos de pessoal, material e recursos não foram realizados. Os aspectos pedagógicos somente foram considerados quando se apresentaram nas linhas atuantes do estudo.

As proposições apresentadas, mesmo as características evolutivas, não tiveram a intenção de esgotar o assunto nos diferentes momentos históricos dos Cursos de Graduação em Educação Física no Brasil.

### Questões para Estudo

Qual o modelo que apoiado nos conceitos de eficiência e eficácia é indicado para Cursos de Graduação em Educação Física?

Para que se obtivesse resposta a essa indagação as seguintes questões tiveram que ser respondidas:

a) Qual o posicionamento do Curso de Graduação em Educação Física na legislação brasileira?

b) Qual o posicionamento dos Cursos de Graduação em Educação Física na nova Universidade Brasileira?

c) Qual a posição da Educação Física brasileira em relação as tendências internacionais da Educação Física e Desportos?

d) O que caracteriza os conceitos de eficiência e eficácia em Administração?

e) Quais as características de um Curso de Educação Física que deverá funcionar com uma estratégia de sistema aberto?

### Metodologia

Os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do trabalho foram distribuídos em etapas, os quais proporcionaram respostas às questões propostas nesse estudo. Foram eles:

- 1 — Uma caracterização de Cursos de Graduação em Educação Física no Brasil com base numa revisão retrospectiva da manifestação do Governo nos últimos anos na busca de uma melhoria na área da Educação Física e Desportos.
- 2 — Uma revisão da literatura sobre os conceitos de eficiência e eficácia, através da qual buscou-se elementos para a construção final do modelo proposto.
- 3 — Estudo de aspectos estruturais e funcionais comuns a Cursos de Graduação em Educação Física que possam ser alvos de uma abordagem analítica como subsistemas em uma administração apoiada nos conceitos de eficiência e eficácia.

### Definições de Termos

Os termos usados neste estudo foram definidos do seguinte modo:

**Educação Física.** Elemento da Educação que utiliza sistematicamente as atividades físicas e a influência dos agentes naturais: ar, sol, água, etc. ... como meios específicos.

(Manifesto Mundial da Educação Física, 1971)

**Desporto.** Toda atividade física, com caráter de jogo, que torna a forma de seu executante consigo mesmo, ou de uma competição com outros. (Manifesto do Desporto, 1965)

**Modelo.** Representação explícita de um processo, sistema ou conjunto de variáveis que mostre os efeitos dos fatores que sejam importantes para os objetivos em consideração.

**Eficiência.** Critérios de desempenho interno de uma organização medido através da produtividade da mesma, isto é, em termos de alcance de objetivos, recursos e tempo de execução.

**Eficácia.** Critério de desempenho externo de uma organização indicado através da relação entre a maior produtividade da organização e fatores de ordem externa que condiciona o alcance de objetivos, indicado também pela interação entre a organização e o meio ambiente.

**Sistema.** Conjunto de partes interagindo para atingir um objetivo

comum, onde cada parte implica um conjunto interrelacionado de papéis.

**Objetivo.** Formulação explícita de resultados a serem alcançados por meio de operações.

**Insumos.** Entradas múltiplas de um sistema, intencionalmente ingressadas para servir de matéria prima para um produto final do mesmo.

**Processo.** Totalidade dos elementos (abrangendo objetos, atributos, relações) empenhados na produção de um dado resultado.

**Exsumos.** Produtos finais de um sistema.

**Controle.** Parte do sistema que mantém as operações dos subsistemas mediante a correção das diferenças entre os exsumos (saídas) e os critérios, regulando o sistema e constituindo-se referência do feedback.

**Restrições.** Parte de um sistema que explícita as limitações impostas ao mesmo.

**Feedback.** Propriedade de ajustagem e condutas futuras por meio de desempenhos passados, ou de outro ângulo de observação, propriedade que faz uma parte do exsumo retornar a influenciar o insumo, modificando sucessivamente, o exsumo, sendo também chamado de retorno de alimentação ou retroalimentação.

### **Organização do Estudo**

No Capítulo II - **Fundamentos para a Formulação do Modelo**, com base nos conceitos de eficiência e eficácia foram levantados os dados teóricos necessários à formulação do modelo apresentado no estudo. Caracterizou-se um Curso de Graduação em Educação Física como um sistema social aberto sempre relacionado com as diretrizes enunciadas pelas autoridades brasileiras para o desenvolvimento da Educação Nacional.

O Capítulo III — "Um Modelo de Ação, apresenta um modelo de administração para Cursos de Graduação em Educação Física com apoios nos conceitos de eficiência e eficácia. Nesse capítulo, foram identificadas as vinculações existentes na administração de um estabelecimento educacional destinado a formar Professores de Educação Física.

No Capítulo IV — Conclusões e Recomendações, complementa-se o estudo com a apresentação de algumas considerações sobre o funcionamento do modelo e limitações possíveis que poderá sofrer.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTOS PARA A FORMULAÇÃO DO MODELO**

Neste capítulo, ao apresentar-se os fundamentos para a formulação de um modelo administrativo para Cursos de Graduação em Educação Física tendo os conceitos de eficiência e eficácia como quadro referencial básico: a) discute-se aspectos que evidenciam a posição desses Cursos ou Escolas no contexto educacional brasileiro no que diz respeito às manifestações governamentais de incentivo para a área da Educação Física e Desportos; b) aborda-se o lugar desses Cursos no contexto da nova Universidade Brasileira; c) descreve-se as tendências internacionais da Educação Física e o novo papel dos Cursos de Graduação em Educação Física; d) apresenta-se uma revisão de literatura sobre os conceitos de eficiência e eficácia, e) Finalmente, situa-se um Curso de Graduação em Educação Física como tipo especial de sistema aberto.

#### **Os Cursos de Graduação em Educação Física no Contexto Nacional**

Os estímulos governamentais que ocorrem na área da Educação Física e Desportos, podem ser considerados explicitados por três manifestações:

- a) O Diagnóstico de Educação Física e Desportos no Brasil, elaborado a partir de 1968, conjuntamente pelo Centro Nacional de Recursos Humanos (IPEA) do então Ministério do Planejamento e Coordenação Geral e pela então Divisão de Educação Física do Ministério da Educação e Cultura, publicado em 1971;
- b) O Decreto-Lei nº 705 de 25/07/1969, que tornou obrigatória a Educação Física em todos os níveis e ramos de escolarização, e o consequente Decreto 69.450 de 01/11/71, que regulamentou o artigo 22 da Lei nº 4.024 de 20/12/1961 e a alínea C do artigo 40 da Lei nº 5.540 de 28/11/1968;

- c) A Política Nacional de Educação Física e Desportos elaborada em conformidade com o que dispõe a Lei nº 6.251 de 08/10/75, que tem por finalidade definir a ação do Ministério da Educação e **Cultura** na área da Educação Física e **Desportos**.

## O Diagnóstico de 1971

O Diagnóstico de 1971, logo na sua apresentação afirma que a decisão de realizar este estudo foi uma consequência natural da preocupação do Governo com a Política Nacional de Recursos Humanos, dirigida no sentido de aperfeiçoar o homem brasileiro em todos os seus aspectos e melhorar sua qualidade de vida. Este documento define a organização básica da Educação Física e Desportos como assentada sobre a prática de atividades físicas no âmbito do sistema educacional, abrangendo todos os níveis e ramos, com ênfase no ensino fundamental. Estabelece que o objetivo prioritário da Educação Física e Desportos é a **Aptidão Física** do brasileiro.

Para o atingimento desse objetivo, as instalações para as atividades físicas e para o exercício da Educação Física e dos Desportos serão considerados como parte do **Equipamento Básico Urbano**. Na posição atual do Brasil, a tendência prospectiva, localizada diante das crescentes possibilidades económicas dos brasileiros e da maior disponibilidade de tempo, é a de deslocar progressivamente a recreação, tanto passiva como ativa, para uma posição de realce na sociedade. Disso decorre que a Educação Física deve regular o enfoque de lazer, a fim de preparar as populações urbanizadas no que se refere às necessidades fisiológicas, psicológicas e sociais da vida sedentária. A fim de maximizar a oportunidade de opção, a **Organização Desportiva Comunitária** deve ser empreendimento de livre iniciativa. Este tipo de organização engloba associações desportivas ou clubes, ligas, federações, confederações, comité olímpico, conselhos regionais de desportos, etc. Essas conotações podem ser compatibilizadas e agregadas dentro do conceito estabelecido em alguns países europeus com a denominação de **Desporto para Todos**, que no Brasil é chamado **Desporto de Massa**, cujo estágio superior é o **Desporto de Elite**, que abrange as competições de nível nacional ou internacional. O sistema de organização desportiva que produz uma elite desportiva originária da massa praticante é considerada ideal, enquanto que o sistema que se orienta para a seletividade de representação na alta competição demonstra inconstância nos resultados, além de usar a comunidade como meio, e não como fim.

Em termos económicos, o Investimento é traduzido nas instalações e na infra-estrutura, isto é, na preparação da rede escolar, equipamento básico urbano, Centros de Educação Física e Desportos, Cursos de Graduação em Educação Física, etc. Os recursos para a manutenção, administração, funcionamento e representação, constitui a contrapartida principal da comunidade. Para configurar essa situação, o diagnóstico de 1971 apresenta um modelo universal de colocação de estratégias e de recursos para o desenvolvimento do setor que apesar de não atender as peculiaridades de cada país, é útil principalmente onde não haja possibilidade de montar um sistema de planeamento.



Fig. 1 — Modelo de colocação de estratégia e de recursos para o desenvolvimento da Educação Física e Desportos estabelecido no Diagnóstico de 1971.

Observa-se que o Diagnóstico, coordenado por Pereira da Costa (1971), parte do princípio de que a ineficiência do setor (Educação Física e Desportos) em nível nacional era evidente, e que o modelo proposto dentro de uma colocação sistêmica, localizaria os desvios da situação levantada em relação aos enfoques adotados para o sistema. Propõe um sistema estruturado e caracterizado com elementos diagramados que é apresentado na figura 2.

Este estudo oferece como conclusão, parâmetros a serem considerados no dimensionamento da população em relação à demanda de Educação Física e Desportos: (a) Nível educacional; (b) Nível e distribuição de renda; (c) Distribuição especial da população; (d) Grau de desenvolvimento urbano; (e) Elasticidade do tempo de lazer.

Nos países em desenvolvimento e subdesenvolvidos é possível condensar os parâmetros acima mencionados em duas únicas variáveis: (a) Nível e distribuição; (b) População urbanizada.

O Diagnóstico cita o ciclo de Horwitz, apresentado na figura 3, onde fica evidenciado que a baixa produção de bens e serviços, reforçada por aspectos deficientes na nutrição, saneamento, motivação, habitação, etc, estão correlacionados com doenças, grandes investimentos em assistência médica, e outras variáveis indesejáveis num contexto sócio-econômico.

Pereira Costa (1971) estruturou e caracterizou o sistema, o qual é apresentado na figura 4, onde enfatiza a grande importância que Cursos de Graduação em Educação Física juntamente com as indústrias de material desportivo, firmas de construção e instalações desportivas assumem, tendo em vista a influência que exercem em todos os outros níveis.

Na fig. 4, modelo adotado pelo Diagnóstico, os Cursos de Graduação em Educação Física constituem o elemento regulador de profissionais, que atende todo o processo delineado esquematicamente pelo equipamento primário, equipamento básico e organização desportiva comunitária.

Após a análise do Diagnóstico elaborado para a área da Educação Física e Desportos faz-se uma revisão na legislação específica imposta a partir de 1969, a qual reforçou a Educação Física como área prioritária do Governo, e que conseqüentemente deu mais importância aos Cursos ou Escolas de Educação Física.

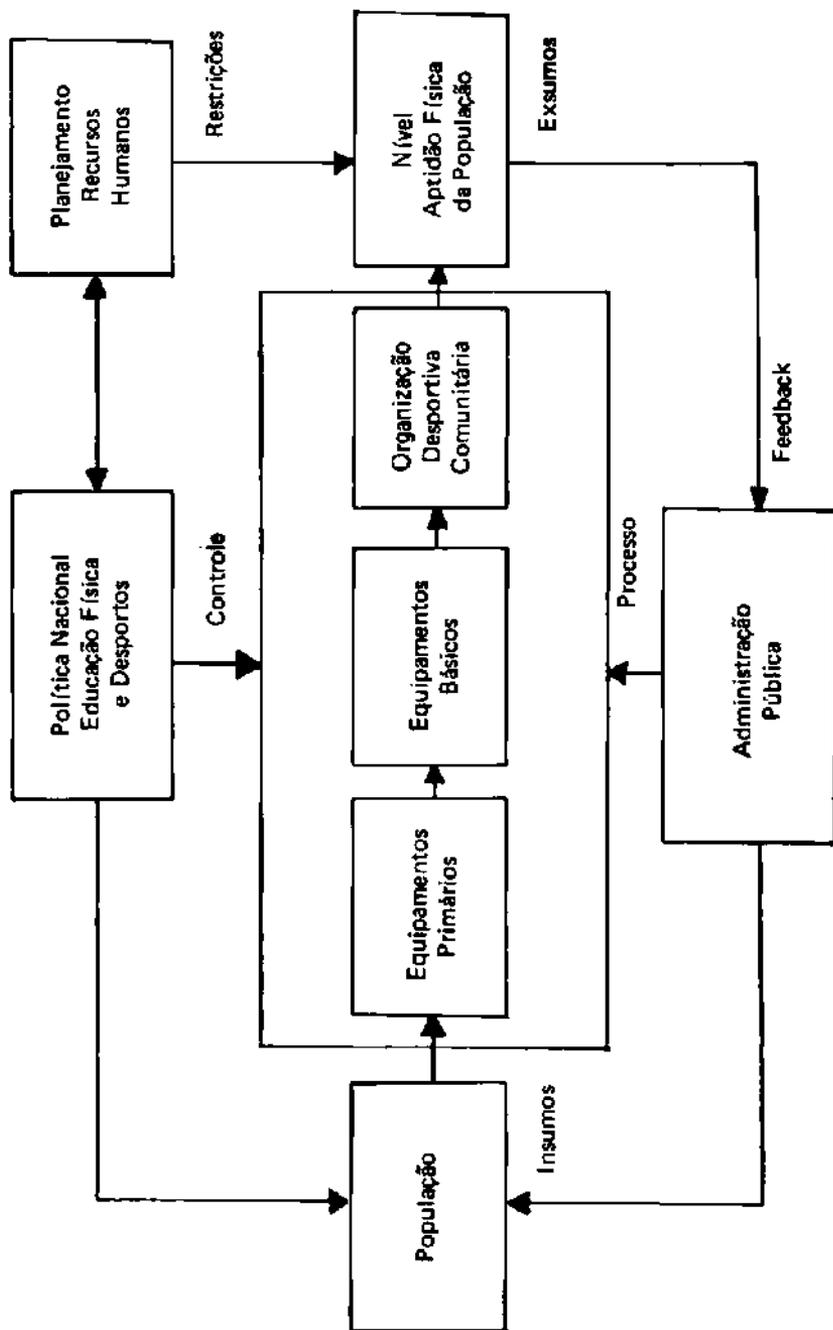


Fig. 2 — Sistema proposto pelo Diagnóstico da Educação Física e Desportos de 1971

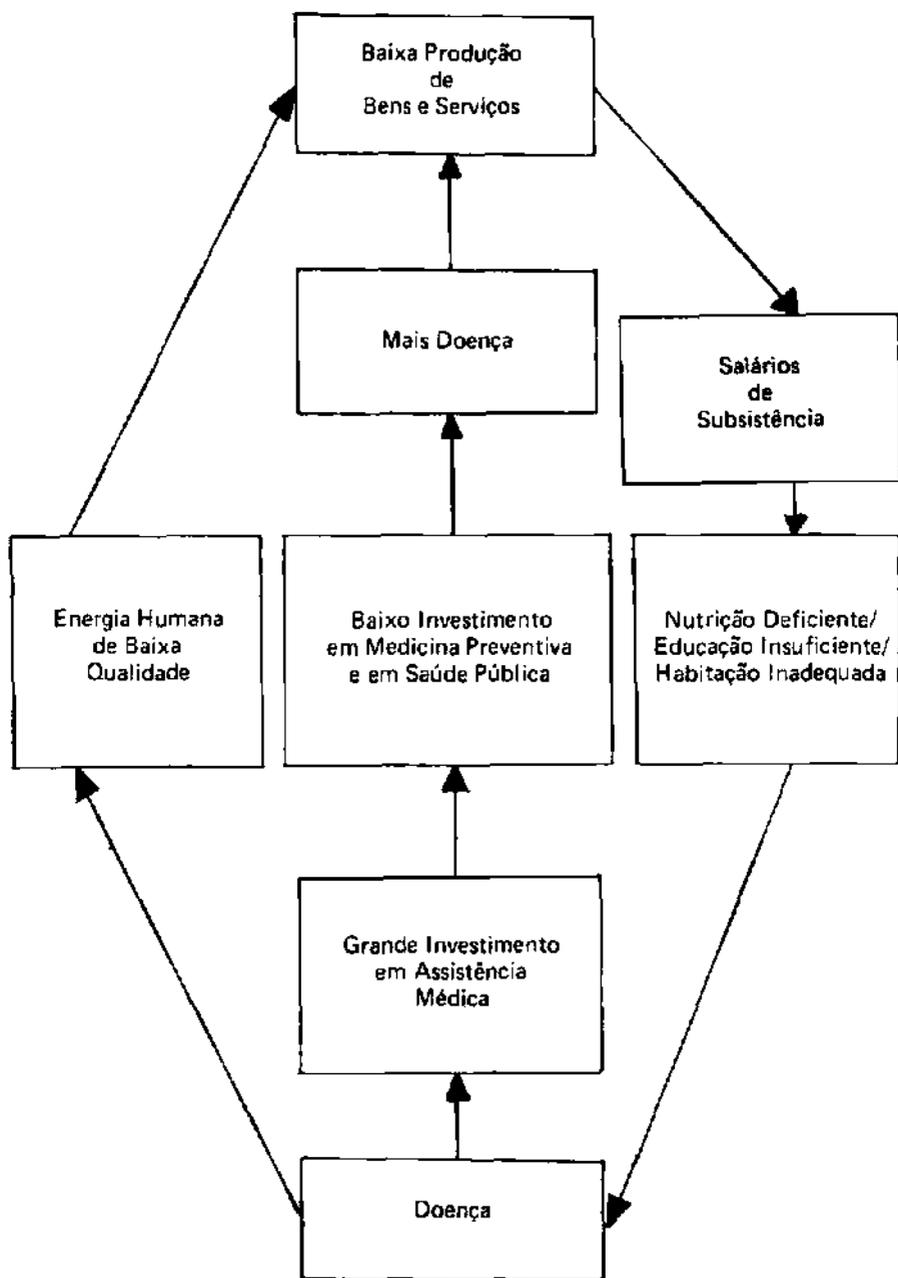


Fig. 3 — Ciclo de Horwitz.

## Legislação da Educação Física e Desportos

O Governo que sempre estimulou a área da Educação Física e Desportos, em 25/07/69, sancionou o Decreto-Lei 705, que alterou a redação do artigo 22 da Lei 4.024 de 20/12/61, obrigando por seu artigo 19, a prática da Educação Física em todos os níveis e ramos de escolarização. Sucedeu-se o Decreto 69.450 de 01/11/71, o qual regulamentou as colocações do citado Decreto-Lei 705, e que se relaciona com o sistema Educacional Nacional pelos seus dois primeiros artigos, transcritos abaixo:

Artigo 1º- A Educação Física, atividade que por seus meios, processos e técnicas, desperta, desenvolve e aprimora forças físicas, morais, cívicas, psíquicas e sociais do educando, constitui um dos fatores básicos para a conquista das finalidades da Educação Nacional.

Artigo 2º - A Educação Física, desportiva e recreativa integrará, como atividade escolar regular, o currículo dos cursos de todos os graus de qualquer sistema de ensino.

Demais, o artigo 49 estabelece, que a adequação curricular aos objetivos a serem alcançados em cada unidade escolar, ou conjunto de unidades sob direção única será realizada anualmente por intermédio de um plano, considerando-se os meios disponíveis e as peculiaridades dos educandos. O parágrafo 1º desse artigo diz que a "elaboração e a execução do plano de que trata este artigo serão de responsabilidade do diretor e dos professores de Educação Física dos estabelecimentos". Assim sendo, mais uma vez, o professor de Educação Física tornou-se por um instrumento legal o principal agente do desenvolvimento da área de Educação Física e como consequência natural reaparece a responsabilidade da formação de professores de Educação Física.

O Decreto nº 69.450/71 ao fazer referência explícita em seu artigo 14 às Universidades que oferecem Cursos de Graduação em Educação Física, determina que tais Cursos assessorem, por intermédio dos seus alunos sob o caráter de prática de ensino, o cumprimento desse decreto no que diz respeito à prática de Educação Física no ensino superior. Desse modo, além de servir de fornecedor dos principais agentes de desenvolvimento da área da Educação Física e Desportos no território nacional, os Cursos de Graduação em Educação Física, mesmo dentro de um estágio preliminar de fornecimento de força de trabalho, já come-

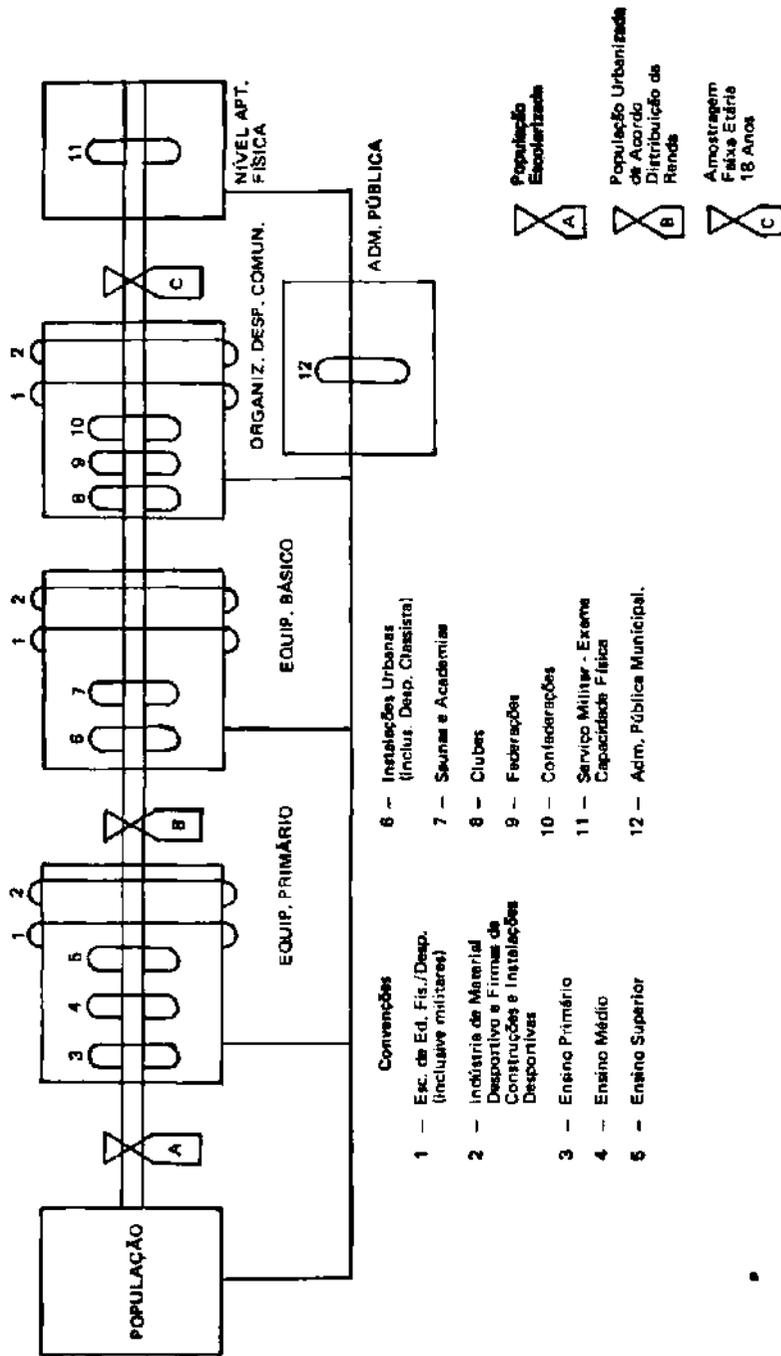


Fig. 4 — Modelo do Sistema proposto pelo Diagnóstico de Educação Física e Desportos, com toda a sua estrutura e com suas caracterizações.

çam a evidenciar seus importantes papéis, com reflexos positivos, também na integração da própria Universidade a que pertencem.

A terceira medida governamental foi a Lei 6.251 de 08/10/75 que no seu artigo 5º explicitou os objetivos básicos da Educação Física e Desportos no país e que são: (a) Aprimoramento da aptidão física da população; (b) Elevação do nível dos desportos em todas as áreas; (c) Implantação e intensificação da prática dos desportos de massa; (d) Elevação do nível técnico-desportivo das representações nacionais; (e) Difusão dos desportos como forma de utilização do tempo de lazer.

Nesse mesmo ano, e com base nessa lei foi definida a Política Nacional de Educação Física e Desportos. Essa Política apresenta como alvos principais o **Desporto de Massa**, a **Educação Física Escolar**, e o **Desporto de Elite**. É fácil observar que mais uma vez, o Professor de Educação Física é colocado num papel de destaque na dinamização do setor, e que os Cursos de Graduação em Educação Física cada vez mais tornar-se-ão fundamentais para o desenvolvimento da Educação Física e Desportos no Brasil.

### **O Lugar dos Cursos de Graduação em Educação Física no Contexto da Nova Universidade**

Ao reconhecer-se uma crise mundial na Educação, uma nova Universidade está sendo estruturada, para que se possa fazer frente aos graves problemas que afetam o mundo de hoje.

Na análise da situação atual da Educação, os pontos principais das crises estruturais escolares relacionam-se aos desajustamentos entre os sistemas de ensino existentes e os meios sócio-culturais que os cercam. Por ocasião da reunião sobre a "Crise Mundial de Educação", realizada em Williamsburg, Coombs (1967), diretor do Instituto Internacional de Planejamento da Educação da UNESCO, resumiu as grandes causas que determinam essa inadequação em: (a) **Escassez de Recursos**, para adaptação dos sistemas de ensino à solução das necessidades sociais; (b) **Inércia dos Sistemas de Ensino**, para promover essa adaptação; (c) **Inércia Social**, obtendo à adaptação dos sistemas de ensino às necessidades criadas pelo desenvolvimento econômico-social, favorecendo entretanto as vantagens apenas para alguns poucos.

As Universidades do mundo desenvolvido são situadas por Cunha (1970) como frutos de uma longa sequência histórica, produtos de de-

desenvolvimento social-global. Não são essas Universidades pontos de partida para o desenvolvimento e nem tão pouco contribuíram para ele se não secundariamente. Além disso, o desenvolvimento uma vez alcançado, conseguiu prover essas Universidades com os recursos necessários para o atendimento de novas exigências de serviços que lhes fazia o próprio desenvolvimento. Quanto às Universidades do chamado terceiro mundo, colocadas por Cunha como réplicas daquelas do mundo desenvolvido, deveriam assumir a liderança do progresso, operando verdadeira inversão nos mecanismos de estabelecimento de uma sequência histórica de sedimentação e de incorporação lenta do progresso cultural. Poderiam mesmo colocar-se como agentes de inovações de técnicas, promovendo um desenvolvimento sócio-cultural, e não sendo um produto desse desenvolvimento.

No seu pronunciamento em aula inaugural dos cursos da Universidade Federal da Paraíba o Ministro Ney Braga (1975), da Educação e Cultura vai de encontro à posição colocada acima. Transcreveu-se um trecho dessa aula para uma melhor ilustração das responsabilidades da Universidade no seu ajustamento ao desenvolvimento brasileiro:

Tenho percebido nos mestres com quem tenho privado nas Universidades em várias oportunidades e sob as mais diversas formas, a convicção de que a coerência interna e externa da Universidade deve ser mensurada não só pelo ângulo puramente econômico da produtividade mas também pelo enfoque da eficácia do seu aparelhamento institucional em termos de adequação e consistência de sua atividade-fim, que é o ensino.

Temos porém, nós todos que considerar que a avaliação do desempenho universitário vem sendo feita tradicionalmente visando à eficiência do sistema educacional como organização...

Postula-se ainda se o ensino ministrado é o mais adequado em conteúdo, às necessidades sociais, ao desenvolvimento do País, e se sua qualidade intrínseca responde às solicitações da região e da qualidade de vida pretendida.

O assunto é de colocação complexa. Inserir o elemento qualidade no raciocínio usual da reforma universitária implica em definições precisas e atitudes definidas (pág. 2-4).

Assim, vê-se que também o Ministério da Educação está consciente

do papel da Universidade neste momento histórico da Educação Nacional. A Universidade Brasileira não pode se transformar numa instituição-reflexa. Pode-se afirmar que é um desafio de superação difícil e de êxito muitas vezes duvidoso. Quando se fala que a Universidade no Brasil deveria ser uma instituição destinada a produzir informações que possam acelerar a evolução da sociedade, juntamente com o crescimento do bem estar dos brasileiros, chega-se à conclusão de que o que acontece é porque a Universidade até agora limitou-se muitas vezes a passivamente transmitir o saber a ela chegado, sem reajustá-lo e adequá-lo ao momento da sua liberação.

A esse respeito, mais uma vez Cunha (1970) estabeleceu as seguintes tarefas de uma Universidade, colocando-a como uma integração de órgão de ensino, pesquisa e difusão do saber e da cultura ao afirmar que a Universidade deveria incumbir-se das tarefas:

- a) **Tarefa Docente** — De preparação dos recursos humanos em quantidade e qualidade suficientes para a vida e para o progresso da sociedade. Nessa preparação deve ser concedida ênfase especial a uma visão do mundo e da sociedade, baseada no saber científico; deve-se ter em vista a utilização da ciência, e da tecnologia das mais avançadas, procurando a docência, ao mesmo tempo, conseguir de cada aluno o máximo de rendimento compatível com suas possibilidades e cultivar e estimular as potencialidades criativas dos talentos mais excepcionais, em todos os ramos da cultura;
- b) **Tarefa de Assimilação Crítica** — Recriando, ampliando, adaptando o acervo humano do saber, das artes, da cultura em toda a sua extensão;
- c) **Tarefa Política** — De vinculação à sociedade e cultura nacional, de modo a funcionar não em termos de expressão de nativismos herméticos aos aspectos universais da cultura, mas como guardiã atenta contra quaisquer propósitos de colonização cultural que representem forma de subordinação política a interesses estranhos, senão contrários aos da nacionalidade, tendo entre outros o objetivo permanente de estudo crítico da realidade socioeconômica em que existe e de sua problemática.

Os Cursos de Graduação em Educação Física, atuando como uma das variáveis nos objetivos essenciais da Universidade podem desempe-

nhar funções das mais imprescindíveis para a evolução da sociedade. Esses cursos integrados num contexto universitário (mesmo as Escolas de Educação Física isoladas), compreendendo os seus papéis, e tendo consciência das suas responsabilidades, devem preparar-se administrativamente e pedagogicamente para garantir o atingimento dos seus objetivos.

Dessa forma, aos Cursos de Graduação em Educação Física não caberá apenas continuar no seu papel tradicional de formadores de profissionais de Educação Física e Desportos. Além disso, deverão estudar os problemas atuais da Educação Física e Desportos, formular planos e projetos para soluções, promover integradamente o desenvolvimento do ensino e da pesquisa para esta área educacional e cultural na sua ambiência, em forma de prestações de serviços, mediante a promoção de cursos de especialização e aperfeiçoamento, cursos de extensão, seminários, simpósios, congressos, conferências. Esta nova perspectiva exige ainda a adoção de uma orientação de atualização permanente no seu acervo bibliográfico, como também criação de mecanismos de informação externa para seus estudos, pesquisas, experiências pedagógicas, etc, como revistas, boletins, e outros tipos de publicações. No que diz respeito à formação de profissionais para a área de Educação Física e Desportos, isto é, na produção de professores de Educação Física algumas novas exigências aparecem, já que os mesmos deverão chegar ao mercado de trabalho com um perfil adequado para um ambiente com alguns aspectos estáveis, mas com outros em constantes mutações. Na fase atual da Educação Física no contexto educacional brasileiro, a necessidade de um grande número de professores é imprescindível a curto prazo, o que também ocorre em outras áreas de magistério. Sem dúvida, esta nova linha de ação se aplica inteiramente à problemática nacional da Educação Física, onde mais uma vez reitera-se a necessária preparação administrativa e pedagógica dos Cursos de Graduação em Educação Física para fazer frente às solicitações do desenvolvimento sócio-econômico nacional.

#### As Tendências Internacionais da Educação Física e o Novo Papel dos Cursos de Graduação em Educação Física

O quadro internacional da Educação Física foi evidenciado nas apresentações de Educação Física Escolar oferecidas por um grande número de países no Congresso Mundial de Educação Física realizada em Bruxelas (1973).

Para efeito de um melhor acompanhamento das novas tendências internacionais, é essencial recordar as três grandes linhas doutrinárias predominantes até 1970 (sueca, francesa, e alemã), as quais não conseguiram prevalecer em virtude principalmente dos interesses políticos atuais que provocam consideráveis mudanças nos campos das ciências sociais e tecnológicas. O mundo de hoje passa a ser, cada vez mais, consequência dos interesses políticos, passando todas as áreas que abrangem o comportamento do homem a sofrer as mais radicais transformações.

Os desportos transformam-se num dos principais instrumentos de propaganda política. A Educação Física, apesar da forte reação dos verdadeiros educadores, tende a tornar-se um meio para o desporto de alto nível.

Em Bruxelas, o quadro apresentou-se claro: de um lado aqueles que estruturam uma Educação Física Escolar tendo como objetivo final a medalha olímpica, e de outro lado, em número cada vez menor, aqueles que reagem e não deixam de incluir o desporto como parte integrante da Educação Física, considerando esta sempre no seu papel fundamental de um dos mais fortes componentes da educação.

E prudente esclarecer a esta altura, que apesar dos objetivos propostos nas duas orientações, em cada nação componente de qualquer das linhas existentes, aparecem reações de professores e dirigentes que tentam influenciar a orientação no sentido contrário.

Com o objetivo de melhor colocar o quadro exposto, sugere-se duas denominações para as atuais tendências da Educação Física no campo internacional: orientação pragmática e orientação dogmática, delineados na figura 5.

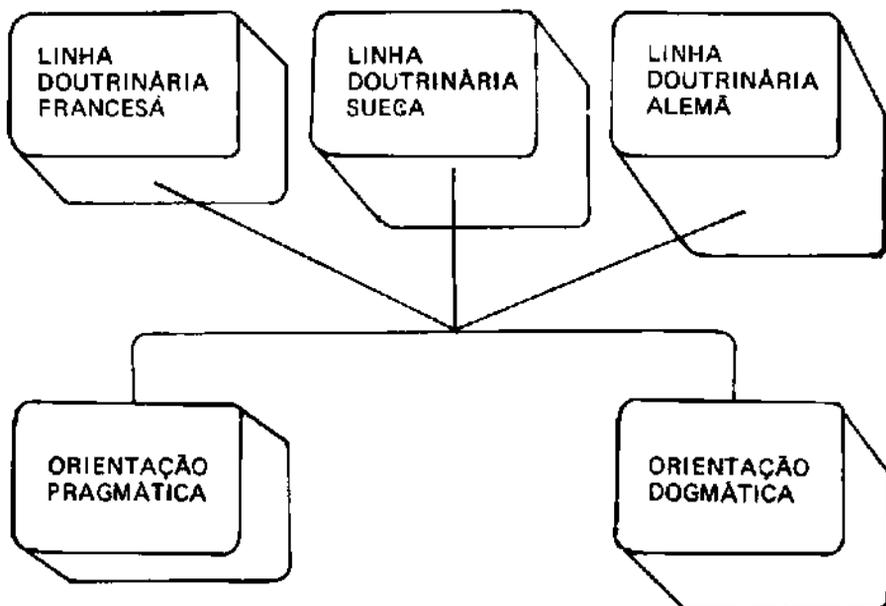


Fig. 5 — Representação das tendências internacionais de Educação Física.

A orientação pragmática tenta tornar o homem matéria-prima para o resultado desportivo, o que leva a Educação Física Escolar a buscar a iniciação desportiva mais precocemente.

A orientação dogmática, em virtude de sua base filosófica e educacional, continua a buscar os mesmos objetivos dos primórdios da Educação Física, isto é, permanece na sua intenção histórica de alcançar o homem total, capaz de neutralizar os nefastos efeitos que acompanham, paralelamente, a evolução da sociedade. Nesta linha de pensamento, as crianças são levadas até aproximadamente os dez anos de idade a uma educação do movimento em que a lateralidade, o ritmo, o esquema corporal e a organização tempo-espacial são essenciais. Após os dez anos começam as iniciações desportivas, para mais tarde, as de maior talento desportivo prosseguirem em busca do desporto de alto nível e as demais continuarem nos movimentos chamados "desporto para todos" e "gimnástica voluntária".

Observa-se que a finalidade dessa orientação é a disponibilidade da prática de atividades físicas para todas as pessoas independentemente de possibilidades individuais.

Essas duas orientações apresentam as seguintes características diferenciais (Fig. 6).

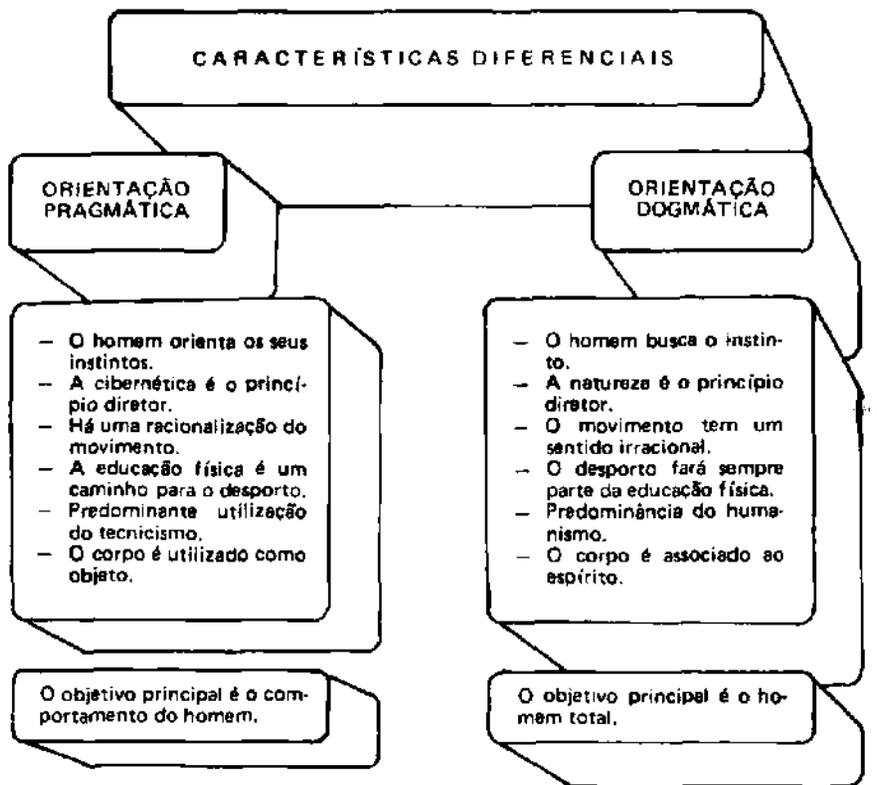


Fig. 6 - Características da Orientação Pragmática e Dogmática.

Dentro desse panorama não é fácil posicionar o Brasil em qualquer uma das concepções. Sem dúvida, a grande heterogeneidade geo-socio-econômica do país impede e desaconselha soluções únicas para os problemas sociais brasileiros. Eis algumas variáveis que provocam esta situação heterogênea: (a) Diferentes densidades populacionais por todo o território nacional; (b) Características etnológicas das mais diversas nas regiões brasileiras; (c) Condições climáticas e ambientais de um modo geral bastante variável; (d) Estágios de desenvolvimento sócio-econômico dos mais variados pelos estados; (e) Estágios de cultura em nível regional dos mais diversificados.

Uma análise superficial dessa situação permite ponderar pronta-

mente que "diferentes soluções devem ser apresentadas para os diferentes problemas de enfoque do homem brasileiro". A área da Educação Física não foge à essa regra. Uma preocupação na flexibilidade de adaptação regional deverá sempre nortear as leis e regulamentações de âmbito federal.

Qualquer tentativa de adaptação à realidade brasileira, de uma das concepções de uma forma exclusiva proporcionaria o perigo de uma total inexequibilidade. Por exemplo, a adoção da orientação pragmática em regiões de pouco desenvolvimento sócio-econômico seria inviável.

É impossível aceitar-se, mesmo em "poios de excelência" (São Paulo e Rio de Janeiro por exemplo), a implantação pura e simples de um movimento desportivo (orientação pragmática) sem a implementação paralela de uma Educação Física com todas as suas manifestações de componente educacional.

As autoridades brasileiras da Educação Física e Desportos não se definiram ainda por qualquer uma dessas duas tendências internacionais. Diante disso, cresceram as responsabilidades administrativa e pedagógica dos Cursos de Graduação em Educação Física, pois terão que chegar a um posicionamento filosófico resultante das suas reflexões críticas. Quando o Brasil definir-se por uma das orientações, os Cursos de Graduação em Educação Física terão que adequar suas estratégias de formação de professores de Educação Física à essa posição, e portanto deverão equipar-se administrativamente para essa nova situação.

### Os Conceitos de Eficiência e Eficácia

Na revisão de literatura sobre eficiência e eficácia, analisam-se os seguintes aspectos: (a) Interação dos conceitos de eficiência e eficácia; (b) O conceito de eficiência; (c) O conceito de eficácia.

#### Interação dos Conceitos de Eficiência e Eficácia

Para um melhor entendimento dos conceitos de eficiência e eficácia tomou-se inicialmente os estudos de nascimento (1971), o qual apresentou discussões significativas de identificação desses dois conceitos na Teoria Administrativa. Esse autor afirma que em geral tem predominado a tendência de conceber Administração muito mais como execução racional, como "fazer". A propósito, cita o trocadilho inteligente de Drucker (1966), o qual afirma que essa é a diferença entre "fazer

certo as coisas" e "fazer as coisas certas". A consequência disso é concentrasse no processo de execução de ordens, subestimando ou negligenciando o problema de funcionalidade da ordem ou da decisão. Noutros termos, é comum a preocupação com a processualística de execução, com a **eficiência** dos processos, sem a correspondente e antecedente preocupação com a **eficácia** dos resultados, a qual depende, primeiro e acima de tudo, da qualidade da decisão tomada. É interessante, à luz da moderna Teoria Administrativa, correlacionar execução-eficiência, de um lado, e **decisão-eficácia**, do outro. O conceito de **eficiência** perdurou, durante muito tempo, como critério único de avaliação organizacional. A insuficiência do conceito de **eficiência** é hoje compensado pelo conceito de **eficácia**. Em verdade, embora complementares os dois conceitos, é útil, para efeitos técnico-didáticos, contrapô-los um ao **outro**.

**Para** Nascimento (1972), a importância da distinção entre esses dois conceitos, **eficiência** e **eficácia**, pode ser bem avaliada quando se atenta para o fato de que a **eficiência** é um critério de **desempenho interno**, enquanto **que** a **eficácia** se refere ao **desempenho externo** da organização.

Barnard (1953), foi quem ofereceu a primeira implicação fundamental da distinção entre **eficiência** e **eficácia**. **A eficiência** conduz a uma ênfase nos métodos, tarefas, técnicas de operação e normas, numa palavra, no processamento ou execução mais rápida, com menor esforço e menor custo.

**Por** outro lado, o conceito de **eficácia** enfatiza as relações externas **da** organização com o ambiente, a eleição e legitimização de objetivos, e a formulação de programas. Em suma, enquanto a **eficiência** é orientada para processos e instrumentos, a **eficácia** é orientada para objetivos, metas.

**Embora** os conceitos de **eficiência** e **eficácia**, somente há pouco tempo tenham recebido dos investigadores e estudiosos da Teoria Administrativa a importância que merece na revolução conceptual da Administração, já Fayol (1930), os conhecia quando diz que governar é levar uma empresa até seu objetivo (eficácia), tratando de fazer o melhor uso possível de todos os recursos que estão à sua disposição (eficiência). As palavras eficiência e eficácia foram colocadas entre parênteses, para que fosse possível estabelecer as relações existentes.

Também Mooney (1939), assume uma posição em relação aos conceitos de **eficiência** e **eficácia** ao afirmar que o logro de qualquer objetivo que persiga um grupo humano (eficácia), dependerá sempre, em sua maior parte da eficiência dos procedimentos.

Em princípio, pode-se afirmar que a **Eficiência** e a **Eficácia** devam coexistir, o que nem sempre acontece, já que constatam-se organizações eficazes e ineficientes, ou ainda, organizações ineficazes e eficientes. Sobre esta coexistência entre os conceitos de **eficiência** e **eficácia** numa organização, a opinião de Nascimento (1972), é que embora a **eficiência** e a **eficácia** devam coexistir, ocorre com frequência que em determinadas situações elas se dissociam. Segundo esse autor uma organização pode ser ao mesmo tempo eficaz e altamente ineficiente ou, o que é mais grave, ineficaz, embora com razoável nível de eficiência. De fato, é possível a uma organização ter processo decisório que garanta decisões adequadas e a conduza a seus objetivos, não obstante ela apresente um custo operacional tão alto que a caracterize ineficiente. Existem também organizações cujo funcionamento é de custo relativamente baixo, mas cujos produtos não são absorvidos, por serem desnecessários ou desqualificados, pelo ambiente. Existem maiores possibilidades de preocupações administrativas com a eficiência. Muitas vezes isto acontece de modo não premeditado, uma vez que aspectos tangíveis, mensuráveis, como número de cargos, número de unidades de determinado material, número de livros de trabalho, etc, sofrem uma tendência natural de ser enfatizados nas organizações, enquanto que os aspectos intangíveis, não mensuráveis, tais como a legitimização de objetivos, a existência de ambiência aberta de feedback espontâneo, etc, não são dadas as prioridades necessárias. A eficiência interna de uma organização também é importante, pois, critérios, processos e comportamentos da organização devem ser concebidas para facilitar e aumentar a capacidade de resposta organizacional às necessidades do ambiente.

Numa análise do moderno conceito de Administração, vê-se que o foco inicial que era a execução passou para a decisão. Assim sendo, após essa nova abordagem, o processo decisório, correlacionado ao conceito de **eficácia**, e os condicionamentos que facilitam ou dificultam a racionalidade desse processo passaram a receber uma atenção especial nas investigações. Uma consequência natural dessa mudança foi que as organizações passaram a orientar-se para os objetivos e metas, enquanto que anteriormente orientavam-se para instrumentos e processos.

O próprio Nascimento informa que Willoughby (1927), sugeriu

essa orientação, distinguindo as atividades administrativas em atividades-meio e atividades-fim. As atividades-fim passaram a confundir-se com os próprios objetivos da organização, e pode-se até dizer, passaram a constituir-se na própria razão de ser das organizações. Willoughby ainda defende o condicionamento necessário e suficiente da **eficácia**, isto é, das atividades-fim, pela **eficiência**, ou seja, pelas atividades-meio da organização.

Ele chama as atividades-fim de funcionais ou primárias ou substantivas, enquanto que as atividades-meio são também denominadas de institucionais, ou secundárias, ou adjetivas.

As atividades organizacionais são correlacionadas por Silva (1943), à luz da classificação de Willoughby (1927) em atividades-fim ligadas à **eficácia**, e atividades-meio, correlacionadas à **eficiência**. Esse autor sugere para a estrutura de uma organização, a integração das atividades-meio em departamentos horizontais de administração geral, planejados e organizados como prolongamentos inseparáveis executivos, o que sem dúvida provoca um alívio funcional nos departamentos verticais, que assim ficam possibilitados a concentrar as suas energias e atenções nas atividades-fim, isto é na **eficácia** da organização.

Retornando a Nascimento (1972), encontram-se outros subsídios sobre os conceitos de **eficiência** e **eficácia**. Ele observa que o papel focal de um executivo em qualquer tipo de organização é a tomada de decisões, onde sua responsabilidade maior é decidir racionalmente o que fazer, embora reconheça que muitos executivos, fazem mais do que decidem, atuando mais seguindo uma orientação processualística, voltada para procedimentos, processos, normas, meios, do que para uma orientação finalística ou teleológica, voltada para objetivos, metas e programas.

Etzioni (1964), não usa as mesmas palavras utilizadas nesse estudo, pois, utiliza o vocábulo "**eficiência**" para interpretar a "**eficácia**" das organizações e o vocábulo "competência" quando fala da "eficiência" organizacional. Mas, ao mesmo tempo em que contradiz a terminologia adotada nesses estudos, traz excelentes contribuições relacionadas aos conceitos utilizados neste trabalho. Assim, para Etzioni, depois da devida adaptação aos termos adotados, a **eficácia** de uma organização específica é determinada pela medida em que atinge os objetivos, enquanto a **eficiência** de uma organização é medida pela quantidade de recursos utilizados para fazer uma unidade de produção, estando ligada aos obje-

tivos da organização sem se confundir com eles. Ele ainda acrescenta que a **eficiência** cresce à medida que os recursos utilizados decrescem. Prosseguindo em suas considerações sobre a **eficiência** e a **eficácia** diz Etzioni (1972):

É importante observar que embora haja tendência para a eficácia e a eficiência apareçam reunidas, nem sempre o estão. Uma organização eficiente pode não ter lucros, talvez por causa de um mercado em retração, e uma ineficiente pode obter lucros, por causa de um mercado em expansão. Além disso a preocupação excessiva com a eficiência pode limitar o alcance das atividades de uma organização, enquanto a eficácia pode exigir uma grande variedade de atividades. A mensuração da eficácia e da eficiência propõe muitos problemas delicados. Quando uma organização tem um objetivo limitado e concreto, é comparativamente fácil medir a eficácia.

Quando chegarmos nas organizações (sic) cujo rendimento não é material (por exemplo, as igrejas), torna-se extremamente difícil fazer afirmações válidas sobre a eficácia. Existe o mesmo problema na mensuração da eficiência e nos conceitos correlatos de produção, produtividade e custos. Quase todas as organizações, sob pressão da racionalidade, tornam-se impacientes para medir sua eficiência, o que pode prejudicar a busca dos objetivos da organização, pois a mensuração frequente pode deformar os esforços das organizações, que geralmente alguns aspectos de sua produção são mais mensuráveis do que outros (pág. 18-19).

Como exemplo do que afirmou acima, Etzioni (1972), mostra as escolas secundárias, que medem a qualidade dos seus currículos pelo número de alunos que passam nos concursos de vestibulares (acentuando-se um componente de eficácia) e que verificam que alguns professores descuidam do desenvolvimento de caráter de seus alunos, para treiná-los para os exames. Esse autor ainda preconiza, que seria melhor que as organizações reconhecessem que muitas medidas estão longe de serem precisas, pois a atribuição de demasiada importância e algumas indicações de êxito da organização e de insuficiente importância a outras pode levar a uma grande deformação dos objetivos da mesma e prejudicar a eficiência e a eficácia que persegue. Também aceita-se que o emprego de medidas dos diversos aspectos do produto, e a acentuação dos aspectos mais próximos do objetivo da organização reduz o problema da mensuração do êxito da organização, embora não seja fácil eliminá-lo.

Sem dúvida, deve-se evitar uma mensuração excessiva de alguns aspectos do rendimento da organização para que as relações dos mesmos com seus objetivos não sejam afetadas.

Todas as considerações extraídas de Etzioni (1972), são explicadas logo no início da obra citada pelo fato dele considerar que a sociedade moderna, ao contrário de sociedades anteriores, atribuiu um elevado valor moral ao racionalismo, à eficácia e a eficiência. Considera ainda que a civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficazes que se conhecem de agrupamento social, confirmando que a organização moderna é geralmente mais eficaz do que as tipo antigo e medieval, já que as mudanças na natureza da sociedade tornaram o ambiente social mais compatível com as organizações, desenvolvendo-se no estudo da Administração a arte de planejar, coordenar e controlar.

Anteriormente, falou-se dos prejuízos à eficácia, pelo excesso de zelo com a eficiência. Agora, será interessante ressaltar que a falta de atenção às atividades não dirigidas diretamente para os objetivos de organização, isto é, para atividades-meio, pode provocar a redução da eficiência, o que poderá, segundo o próprio Etzioni, reduzir também a eficácia da organização.

Por outro lado, Faria (1974), previne contra os possíveis problemas de um máximo de eficiência, que embora seja a preocupação de muitos, estará diretamente correlacionada a um rendimento ótimo da organização, definido como o resultado operacional com um mínimo de dispêndio e risco. Este rendimento ótimo é obtido com um planejamento elaborado visando combates sistemáticos aos desperícios de tempo, matéria, energia e oportunidade por meio da racionalização do trabalho.

O rendimento máximo para esse autor não é aconselhável, pois na maioria das vezes, ele provoca dentro de uma progressão geométrica indesejável, o consumo de energia e a incidência de erros. O rendimento ótimo de uma organização, reiterando o seu correlacionamento com a eficiência, varia de acordo com as condições constatadas em qualquer organização, devendo ser calculado especificamente para cada tipo de empreendimento. Faria acrescenta ainda que a organização precisa sincronizar os propósitos técnicos com os objetivos do capital, devendo formar o verdadeiro alicerce administrativo através da elaboração da estrutura dos métodos de trabalho e dos sistemas, proporcionando disposição e roteiro minucioso para todas as atividades imprescindíveis, fi-

cando responsável pelo estabelecimento dos meios e processos necessários para vencer os obstáculos, o que deve ser entendido como ênfase adequada à eficiência organizacional.

Já Reddin (1967), preconiza uma ação administrativa racional em termos de desempenho, e não de personalidade. Para ele, a fonte de muitos problemas que cercam a eficácia é encontrada na forma com que as descrições de cargo são redigidas. Acha que as descrições de cargo frequentemente levam a uma ênfase sobre o que poderia ser denominado eficiência, isto é, razão entre o produto e o insumo de uma organização. Ainda é Reddin que oferece um quadro, discriminativo, o qual apresenta características de administrador eficiente em vez de administrador eficaz. Eis o quadro estabelecido por Reddin (1967):

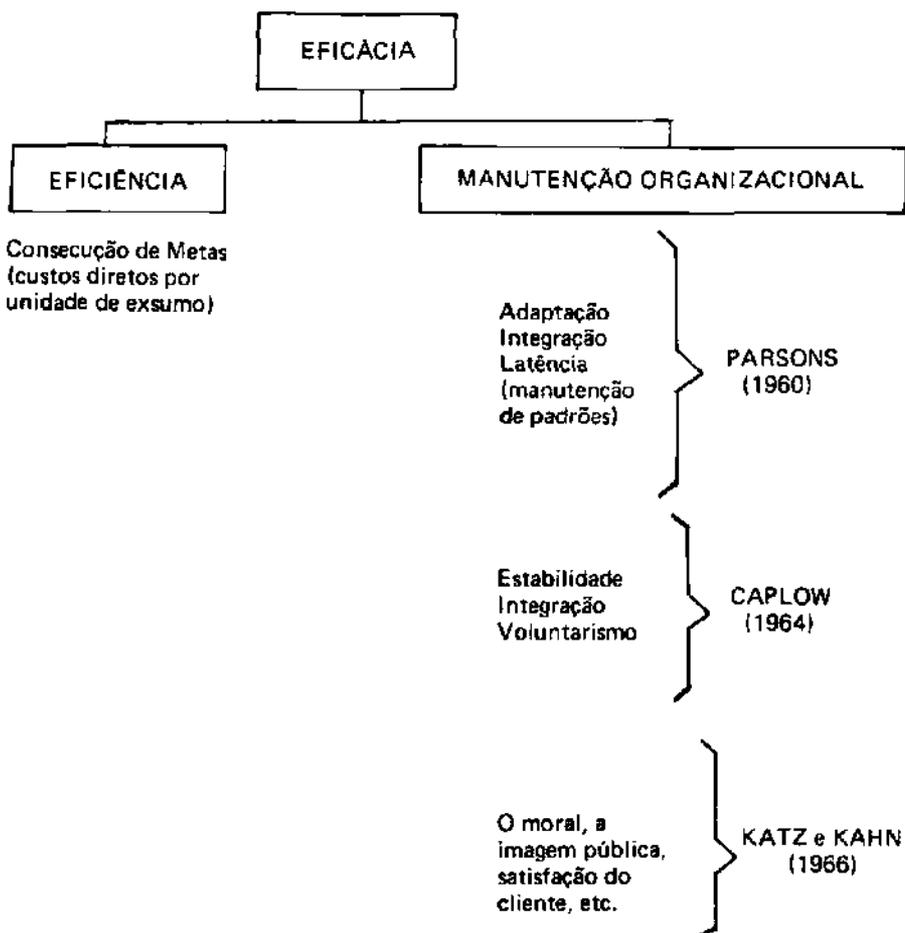
<b>EFICIÊNCIA</b>	<b>VERSUS</b>	<b>EFICÁCIA</b>
Fazer as coisas bem	em vez de	fazer as coisas certas
Resolver os problemas	em vez de	produzir alternativas criativas
Salvaguardar os recursos	em vez de	maximizar a utilização de recursos
Cumprir com o seu dever	<b>em</b> vez de	obter resultados
Reduzir os custos	em vez de	aumentar o lucro

Quadro I — Quadro discriminativo entre eficiência e eficácia estabelecido por Reddin (1967).

Katz e Kahn (1966), também estabeleceram uma distinção entre os conceitos de eficiência e eficácia. Esses autores concordam com Caplow (1964) e Parsons (1960), quando afirmam que a eficiência está correlacionada à consecução de metas e a eficácia deve ser entendida como a maximização de uma organização a qualquer custo. Katz e Kahn entenderam que o custo de produção de uma unidade de exsumo, de uma organização qualquer, não deve incluir apenas os salários do pessoal, da produção e o suprimento, mas também uma preocupação como o moral, a imagem pública, as restrições legais, o desgaste natural das instalações e muitas outras variáveis. Em outras palavras, para esses autores, deve haver uma manutenção organizacional. Katz e Kahn estabeleceram que a eficácia inclui tanto as medidas definidas de avaliação da eficiência como a atividade de manutenção organizacional. Becker e Neuhauser (1975), com base nos estudos e colocações de Parsons (1960), Caplow (1964) e Katz e Kahn (1966), estabeleceram o quadro apresentado

no Quadro II - relações entre eficiência e eficácia quando analisadas numa perspectiva sistémica.

Pelos estudos analisados até aqui, verifica-se que os conceitos de **eficiência** e **eficácia** estão bastante ligados entre si, e que a eficácia de uma administração é dependente da **eficiência** da mesma. Simon (1957) confirma essa afirmação ao dizer que não é possível uma organização ser eficaz sem ter um mínimo de eficiência, pois atingir fins sem meios seria uma irreabilidade. Verifica-se assim a necessidade de uma abordagem em aspectos operacionais dos dois conceitos objeto desse estudo.



Quadro II - Relações entre eficiência e eficácia estabelecidas por Becker e Neuhauser (1975).

## O Conceito de Eficiência

No que diz respeito à eficiência, num nível conceptual parece evidente que pode ser imaginada em relação a um objetivo, ou a muito pouco além disso. Os autores que partem desse pressuposto são Becker e Neuhauser (1975), os quais afirmam que em administrações em que há uma máxima eficiência, os recursos (sejam terra, trabalho, capital, serviços, ou qualquer combinação desses recursos) estão dispostos de tal modo que nenhum outro método produziria um "retorno" tão rendoso, entendendo-se por retorno a rentabilidade ou a qualidade dos serviços médicos, ou eleição de um candidato político de uma organização.

Assim sendo, para esses autores a operacionalização do conceito de **eficiência** exige a definição dos objetivos organizacionais, a medida do grau em que esses objetivos devem ser atingidos, bem como o conhecimento dos recursos organizacionais e de todas as possíveis combinações desses recursos.

Berry (1965), Hage (1965), Feldstein (1967), Becker e Neusauser (1975), entendem a medição da **eficiência** pela proporção entre os exsumos (retornos, benefícios) e insumos. Preconizam que para essa medição todos os exsumos e insumos devem ser considerados. Consta-se que esta medida de **eficiência** pressupõe que a organização possui insumos, um processo de produção e exsumos. Esses autores sugerem para a medição da eficiência que as unidades de exsumo sejam uma constante. Entretanto, nos casos específicos de hospitais, universidades, institutos de pesquisas, reconhecem ser mais adequado medir diferenças nas qualidades dos exsumos para níveis constantes de insumos.

Becker e Neuhauser (1975), para um melhor entendimento da **eficiência**, mostraram a distinção entre esse conceito e os conceitos de **produtividade** e **desempenho**. **Produtividade** é também expressa como a proporção entre exsumos e insumos. Mas, ao contrário da **eficiência**, a produtividade está relacionada a apenas um subgrupo (parte) da totalidade dos insumos. **Desempenho**, em Administração, na maioria das vezes, mas não obrigatoriamente, segundo, esses dois autores, diz respeito as atividades diretamente destinadas a atingir objetivos, sendo um termo depositário de várias medidas de **eficiência**, como o moral, a criatividade, etc.

Gross (1968) afirma ser a eficiência, juntamente com a **Economia**, **Produtividade** e **Rendimento**, os fatores mais importantes em Adminis-

tração pois embora com conotações diferentes e cada um deles com muitas variantes, apresentam algo em comum. O elemento comum é que cada um trata da relação meio-produção. Sejam físicos ou financeiros os termos empregados, o objetivo é sempre reduzir os meios em relação à produção ou aumentar a produção em relação aos meios. É ainda Gross que dando ênfase à eficiência, cita Gullick (1937) quando esse autor afirma que na Ciência da Administração o bem básico é a eficiência.

As noções de **produtividade, rendimento e eficiência** também foram estendidas ao setor educacional por Corrêa e Souza (1971), procurando configurar o seu desempenho em termos de aproveitamento dos meios postos à sua disposição, para a consecução das tarefas a ele correspondentes. No Brasil, afirmam esses dois autores, essas preocupações recrudesceram, tendo em vista as evidentes necessidades de mais e melhor educação, condicionadas e limitadas, em seu atendimento adequado, pela aguda escassez de recursos disponíveis, características comuns aos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento. Para eles, uma solução, ao menos parcial, para esse grave problema, reside em procurar aproveitar de modo mais intenso e racional possível os escassos recursos disponíveis para com eles, lograr os mais expressivos resultados.

Thenman (1973) ao entender que o conceito de eficiência para organizações cujos ambientes estão em constante mudança sendo às vezes usado como característica do sistema e às vezes para descrever a relação existente entre a organização e o ambiente, ofereceu uma divisão desse conceito em três abordagens: eficiência externa, eficiência interna e eficiência total. A **eficiência externa** é a medida dos valores alcançados nos produtos (exsumos) da organização em relação ao custo dos recursos consumidos. A **eficiência interna** é a medida das qualidades da organização como um instrumento para transformar recursos em produtos. A **eficiência total** abrange a eficiência externa e a eficiência interna da organização.

## O Conceito de Eficácia

Na análise do conceito de eficácia, Reddin (1967), afirma que existe somente uma definição realística e não ambígua de eficácia ao dizer que **Eficácia** é o grau no qual um administrador alcança as exigências de produto de sua posição. Para ele, este conceito de eficácia é o termo central da administração moderna, sendo tarefa do administrador tornar-se eficaz, isto é, deve definir-se mais em termos de produto do que

de insumo, mais pelo que ele alcança do que pelo que ele faz. A eficácia é entendida como algo que um gerente produz em uma situação, dirigindo-a adequadamente. Ela representa produto, não insumo.

Observa-se que para esse autor, a eficácia gerencial nem sempre é claramente compreendida e para que os administradores se tornem mais eficazes, eles devem aprender a fazer uma distinção entre a eficácia aparente, eficácia pessoal e eficácia gerencial. Define **eficácia aparente** como o "grau no qual um gerente aparenta ser eficaz", enquanto que a **eficácia pessoal** pode ser entendida como o "grau no qual um gerente alcança seus próprios objetivos pessoais".

Reddin ainda apresenta sua famosa "Teoria 3-D" de Eficácia Gerencial cuja característica é uma estrutura conceitual relativa ao desenvolvimento das três habilidades gerenciais: a Sensibilidade Situacional, a Flexibilidade de Estilo e a Gestão Situacional. Também Simon (1957), já preconizava uma maior ênfase em atividades-fim (eficácia) nas estratégias organizacionais, quando afirmou que "administrar é tomar decisões".

Ao discutir a eficácia, Drucker (1960) afirma que esse conceito é o mais importante em qualquer organização, É interessante transcrever-se o seguinte trecho desse autor:

Agora, não podemos mais supor apenas a existência de eficácia. Temos que considerá-la seriamente. O rigoroso sistema de medidas e testes que organizamos para o trabalho manual - da engenharia industrial ao controle da qualidade - não é aplicável ao trabalho intelectual. Há poucas coisas menos desagradáveis ao Senhor, e menos produtivas, que um departamento de engenharia que produz errado.

Trabalhar nas coisas certas é que torna o trabalho intelectual eficaz. Isso não se consegue medir com nenhum dos padrões estabelecidos para o trabalho manual.

O trabalho esclarecido não é definido por seus resultados (pág. 11-12).

Drucker, ainda coloca a eficácia como um comportamento gerencial que pode ser aprendido, quando diz que se a eficácia fosse um dom com que as pessoas nascessem, do mesmo modo como nascem com o dom da

música ou a inclinação à pintura, tudo seria difícil, pois sabe-se que apenas uma pequena minoria nasce com grandes dons para qualquer dessas atividades. Ficar-se-ia então reduzido a tentar localizar pessoas com alto potencial de eficácia o mais cedo possível, e treiná-los o melhor que se pudesse para desenvolver-lhes o talento. Mas dificilmente pode-se encontrar, desse modo, um número suficiente para as funções de gerência da sociedade moderna. Na verdade, se a eficácia fosse um dom, a atual civilização seria altamente vulnerável, se não insustentável, porque uma civilização de grandes organizações depende de um grande suprimento de pessoas capazes de ser gerentes, com uma parcela de eficácia. Drucker (1960), ainda afirma que cedo aprendeu que não há "personalidade eficaz", pois os gerentes eficazes diferem amplamente em temperamento e habilidades, no que fazem e como fazem. A única coisa que têm em comum é a capacidade de conseguir que as coisas certas sejam feitas. A eficácia em outras palavras, é um hábito, isto é, um complexo de normas práticas. Esse autor praticamente oferece um caminho para a aquisição da eficácia administrativa quando estabelece as cinco práticas seguintes para se aprender a ser eficaz: 1º) Gerentes eficazes sabem como empregar o tempo. Eles trabalham sistematicamente controlando o pouco tempo que pode ficar sob seu controle. 2º) Gerentes eficazes focalizam uma contribuição externa. Conduzem seus esforços para resultados e não para o trabalho. Começam com a pergunta: "Que resultados esperam de mim?" e não com o trabalho que deve ser feito, com suas técnicas e instrumentos. 3º) Gerentes eficazes constroem baseados na força de suas próprias forças, e de seus superiores, colegas e subordinados; e nas forças de situação, isto é, no que elas podem fazer. Tais gerentes não se baseiam em fraquezas. Não começam com as coisas que não podem fazer. 4º) Gerentes eficazes se concentram nas poucas grandes áreas onde uma execução superior produzirá resultados excelentes. Forçam-se a estabelecer prioridade e manter suas decisões de prioridade. Sabem que não tem outra solução senão fazer as coisas urgentes primeiro e não realizar as de segunda urgência. A alternativa é nada fazer. 5º) Gerentes eficazes, finalmente, tomam decisões eficazes. Sabem que isso, acima de tudo, é uma questão de sistemática, os passos certos da sequência certa. Sabem que uma decisão eficaz é sempre um julgamento, baseado em opiniões divergentes, mais que na apreciação dos fatos. E sabem que tomar muitas decisões rapidamente significa tomar decisões erradas. O que é necessário são poucas decisões, mas fundamentais. O que é necessária é a estratégia certa e não a tática improvisada.

Após a revisão da literatura sobre os conceitos de eficiência e eficácia, além de ficar reforçada a importância desses dois conceitos, conclui-

se que eles deverão coexistir num Curso de Graduação em Educação Física. A eficiência deverá ser compreendida pelos critérios de desempenho interno da Escola, medido através do alcance dos objetivos da mesma, enquanto que a eficácia compreenderá aos critérios de desempenho externo da Escola, indicados através da eleição e legitimização dos objetivos, os quais devem evidenciar a interação da mesma com o seu ambiente externo.

Assim sendo, a utilização desses dois conceitos no estabelecimento de um modelo administrativo para Cursos de Graduação em Educação Física, sugere uma proposição das mais modernas para que esses cursos sejam administrados com eficiência e eficácia, o que será uma forma efetiva de acelerar o desenvolvimento da área da Educação Física e Desportos no Brasil.

### **O Curso de Educação Física como Tipo Especial de Sistema Aberto**

Schein (1965), citado por Faber & Shearron (1974), relaciona os seguintes aspectos essenciais a toda organização: (1) A organização deve ser concebida como sistema aberto, o que significa que está em constante interação com seu meio ambiente, tomando dele matéria-prima, recursos humanos, energias e informações que logo transforma em produtos ou serviços que devolve (exporta) ao meio ambiente de onde procedem; (2) A organização deve ser concebida como um sistema com múltiplas finalidades ou funções, que implica interações múltiplas com seu meio ambiente. Muitas das atividades de seus subsistemas não podem ser entendidas sem se considerar essas interações múltiplas; (3) A organização é constituída de muitos subsistemas que estão em interação dinâmica entre si. Em vez de se analisar os fenômenos da organização em termos de comportamento individual, é essencial analisar o comportamento de tais subsistemas, para que estejam concebidos em termos de grupos, cargos ou sob qualquer outra forma; (4) Como os subsistemas possuem uma dependência mútua, é provável que as modificações que ocorrem em um subsistema afetam o comportamento dos demais; (5) A organização existe em um ambiente dinâmico, constituído de outros sistemas, alguns maiores, outros menores que a própria organização. O meio ambiente impõe exigências e limitações à organização, portanto, não pode ser entendido sem um estudo explícito dessas exigências e limitações ambientais; (6) Os múltiplos elos que ligam a organização com sua ambiência tornam difícil delimitar-se com nitidez os limites de qualquer organização.

Já Katz e Kahn (1966) classificam as organizações, de acordo com os papéis que elas assumem na sociedade, em quatro grandes tipos: 1º) Produtivas ou Económicas — que desenvolvem atividades de suprimento de serviços e bens; 2º) De Manutenção — responsáveis pela socialização das pessoas para seus papéis na sociedade; 3º) De Adaptação — que criam conhecimento, desenvolvem e testam teorias e buscam soluções inovadoras para os problemas, constituindo-se nas organizações de pesquisa; 4º) Gerenciais ou Políticas — que se dedicam às atividades de coordenação, controle e colocação de pessoas e recursos. As agências governamentais estão incluídas nessa categoria. Um Curso ou Escola de Educação Física, pode ser caracterizado como um caso de sistema de manutenção. As organizações de manutenção segundo Katz e Kahn possuem duas funções: a de manutenção propriamente dita, e a ligada às atividades de saúde, bem-estar, reabilitação e reforma. Esses tipos de organização preocupam-se com as tarefas de socialização e de capacitação dos indivíduos para assumir os diversos papéis exigidos pela sociedade moderna, na qual cada organização passa a ser um subsistema de um ou mais sistemas maiores onde seu funcionamento é afetado por esse sistema maior.

Nascimento (1972), define sistema aberto como um conjunto de partes em constante interação, (o que ressalta a característica da interdependência das partes), constituindo um todo sinérgico (um todo maior que a soma das suas partes), orientado para determinados propósitos (portanto, com um comportamento orientado para fins) e em permanente relação de interdependência, a qual há que ser entendida como dupla capacidade de influenciar o meio externo e ser por ele influenciado. Esse autor, conclui que o relacionamento com o ambiente externo é a característica mais importante de todos esses conceitos para a discussão sobre a abertura do sistema.

Thompson (1967), afirma que em Administração o que existe é uma estratégia geral de sistema aberto ou fechado e não propriamente sistema aberto ou fechado. A organização, como sistema social é um sistema aberto desde o início da humanidade. A estratégia gerencial é que é de sistema aberto ou de sistema fechado.

Znaniacki (1973) considera a escola como um grupo social, com composição definida, uma organização e uma estrutura, ainda que rudimentares, mas cuja existência depende essencialmente das atividades associadas de seus professores e alunos. Acrescentando-se a essa definição, a existência de objetivos comuns, como disse Paixão (1975), encontra-

se a escola caracterizada como organização do tipo especial de sistema aberto. Etzioni (1972) ao definir organização como unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos, incluindo a escola como organização, também a coloca como sistema aberto.

Uma Escola ou Curso de Graduação em Educação Física é então concebido como um sistema aberto especial, isto é, um sistema que envolve estratégias gerenciais, cujo sucesso organizacional será percebido em função das relações entre a organização (sistema) e o seu ambiente, em função da capacidade de resposta do primeiro ao segundo. Logo, os fatores determinantes de critérios, estruturas, métodos e comportamentos da organização do Curso (Escola) de Educação Física, serão programas, e não princípios, orientados para as necessidades externas (Ex: Política Nacional de Educação Física) e não internas, devendo esses programas uma operacionalização das demandas do ambiente.

O principal efeito dessa colocação é a premissa de que se os insumos são variáveis, e se a absorção dos produtos é instável, o processo de sistema também deve mudar, isto é, os critérios, estrutura, métodos, e comportamentos que regulam as relações de processamento, ou seja, as relações entre pessoas, cargos e equipamentos de um Curso de Graduação em Educação Física também deve mudar. Como o ambiente que envolve uma Escola de Educação Física, ou qualquer outro Curso Superior, é inconstante, os objetivos e programas de cada Curso devem ser reformulados constantemente.

O sistema Curso de Educação Física precisará criar estratégias para a absorção de seu produto pelo ambiente. Assim, para garantir a sua viabilidade, a organização de um Curso de Graduação em Educação Física deverá oferecer ao ambiente produtos por ele necessitados, ou se for o caso, criar nele a necessidade de tais produtos, pois só assim garantirá a continuidade da provisão dos insumos e da absorção dos seus produtos. Precisar, portanto, como sistema especial aberto, de constantes e apuradas informações do ambiente, para que o "feedback" necessário possa ocorrer.

## CAPITULO III

### UM MODELO DE AÇÃO - O SISTEMA CURSO DE GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA

Nesse capítulo formula-se inicialmente o Sistema Curso de Graduação em Educação Física tendo os conceitos de eficiência e eficácia como orientadores administrativos. Depois apresentam-se os aspectos essenciais dos Objetivos, dos Insumos, do Processo, dos Exsumos, do Controle, das Restrições e do Feedback de um Curso de Graduação em Educação Física.

Após considerar-se um Curso de Graduação em Educação Física como tipo especial de sistema aberto, isto é, recebendo influências e influenciando o meio-ambiente em permanente mutação, passou a ser óbvia a necessidade dessas escolas lançarem um produto adequado para o momento atual da área da Educação Física e Desportos, ou seja, produzir professores de Educação Física que possam ser agentes de desenvolvimento nessa importante área educacional, de acordo com a Política Nacional de Educação Física e Desportos, estabelecida para atender as solicitações do atual estágio brasileiro.

Os conceitos de eficiência e eficácia, já identificados e estudados em todos os seus aspectos e características no Capítulo II deste estudo oferecem elementos para formular estratégias para os Cursos (Escolas) de Educação Física na produção de professores, e na busca de outros objetivos, de acordo com as necessidades nacionais, exatamente num momento em que o Governo toma medidas colocando a área da Educação Física e Desportos como prioritária. Na literatura revisada sobre a eficiência e eficácia, houve uma caracterização da eficiência como um conceito abrangente das atividades-meio de uma organização, enquanto que a eficácia foi colocada como conceito correlacionado às atividades-fim da organização.

Sistema para Optner (1965), é um processo em marcha. A Educa-

ção Física no Brasil é um processo em marcha no qual os Cursos de Graduação em Educação Física exercem e deverão exercer cada vez mais o papel principal de geradores de força de trabalho especializado. O termo processo caracteriza a ação dos sistemas e define-se como a totalidade dos elementos, abrangendo objetivos, atributos e relações, empenhados na produção de um dado resultado.

Depois de chegar-se ao caminho considerado adequado para o estudo, a abordagem administrativa de Cursos de Graduação em Educação Física tendo como orientadores os conceitos de eficiência e eficácia não poderia fugir a uma concepção sistêmica. Depois dessa colocação inicial, tornou-se imperativo estabelecer o sistema aberto de um Curso (Escola) de Graduação em Educação Física tendo os conceitos de eficiência e eficácia como orientadores e finalmente procurar evidenciar todas as relações existentes entre as partes dos sistemas e as variáveis condicionantes e influenciadoras do sistema sugerido.

A formulação de um sistema aberto para Cursos de Graduação em Educação Física tendo os conceitos de eficiência e eficácia como orientadores administrativos sugerem estratégias as quais abrangem um grande número de objetos, atributos e relações, que estão diretamente em interação com o ambiente.

O caminho proposto na figura 7, apresenta-se bastante flexível para reformulações que permitam melhores condições para o desenvolvimento do Curso (Escola). Os objetivos sistêmicos formulados visam a sobrevivência, o desenvolvimento e a interação com o ambiente. Será imprescindível que a partir do modelo sugerido, sejam estabelecidas metas a longo, médio, e a curto prazo para o Curso de Graduação em Educação Física atingir.

Estabeleceu-se vinculações específicas da eficiência e da eficácia com os Insumos e com as funções identificadas no Processo, além das vinculações implícitas nos Objetivos, nas Restrições, no Controle, no Feedback e nos Exsumos.

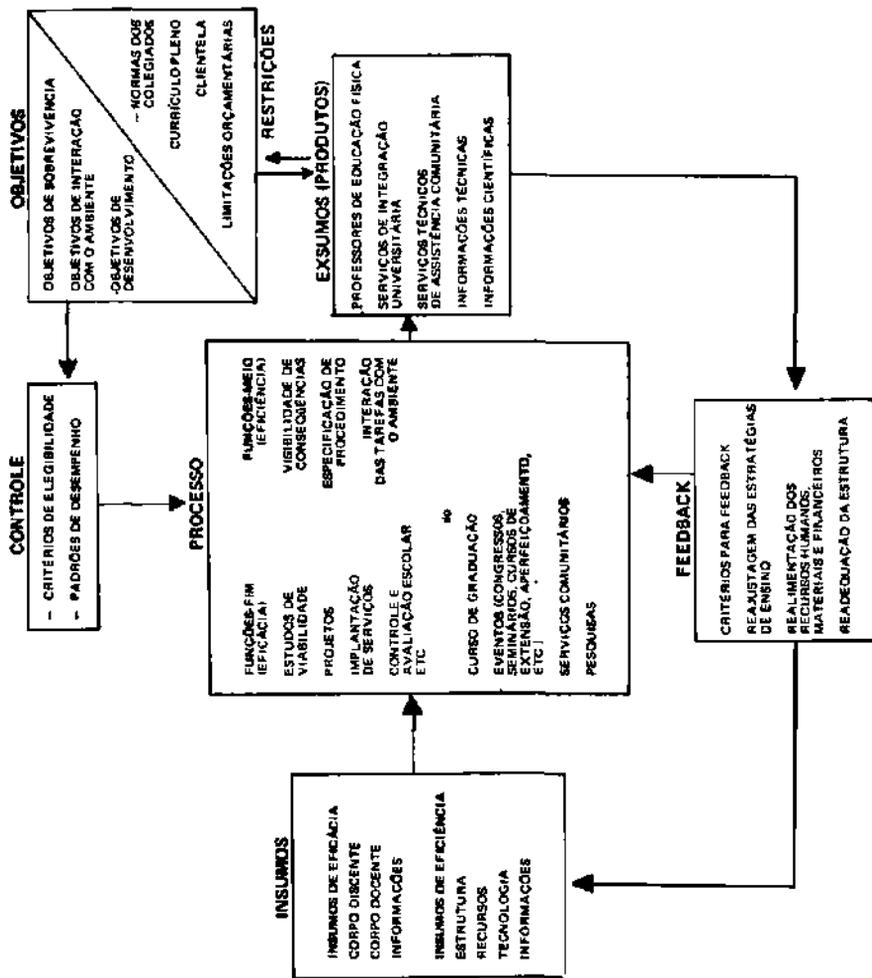


Fig. 7 - Sistema Curso de Graduação em Educação Física.

## Os Objetivos de um Curso de Graduação em Educação Física

Todo Curso de Graduação em Educação Física que adotar o modelo proposto, isto é, que encontrar nos conceitos de eficiência e eficácia o referencial básico possuirá objetivos relacionados com sua natureza sistêmica. No modelo sugerido evidencia-se a imprescindibilidade de objetivos de sobrevivência, objetivos de desenvolvimento e objetivos de interação com o ambiente.

Segundo Gross (1973), o conceito de sobrevivência em uma organização é simples. Ele diz que uma organização sobrevive se ela permanecer atuante, onde a alternativa é a liquidação da mesma. Os **objetivos de sobrevivência** incluem mais do que apenas manter viva a organização. No caso de uma Escola de Educação Física eles devem evitar o declínio da mesma, empenhar-se em manter a sua estabilidade e procurar estar correlacionados com os outros tipos de objetivos. Num nível mais elevado de aspiração, os objetivos de sobrevivência assumem a forma de crescimento. Esse crescimento é geralmente explicitado em termos de um aumento de recursos ou capacidade produtiva.

Os objetivos de sobrevivência desempenham um papel fundamental na vida de um Curso de Graduação em Educação Física, de tal modo que muitos diretores de Curso desviam a atenção dos outros objetivos. O grau que tal fato acontece é de difícil determinação, uma vez que os objetivos de sobrevivência estão correlacionados com os demais objetivos.

Uma Escola de Educação Física, colocada dentro de uma perspectiva evolutiva exige a formulação de **objetivos de desenvolvimento**, os quais serão necessários para as adequações às mudanças ocorridas. Segundo Bennis (1969), o único modo viável de se desenvolverem as organizações consiste em desenvolverem suas "culturas", isto é, desenvolverem os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem. Para este autor, o desenvolvimento organizacional deve ser estendido como uma resposta à mudança, como uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atividades, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios, e ao próprio ritmo vertiginoso da mudança. Para Gardner (1965), os princípios de desenvolvimento organizacional sugerem o que talvez mais esteja necessitando de inovação, no contexto de um sistema necessitando de inovação contí-

nua. Um Curso de Graduação em Educação Física necessita durante toda a sua existência de uma continuada busca de inovações, que o coloquem permanentemente em posição de colocar a sua produção em padrões de aceitação no mercado de trabalho que o cerca. Isso só poderá ser alcançado pelos Cursos (Escolas) de Educação Física caso formulem objetivos de desenvolvimento adequado às mutações da área da Educação Física e Desportos, e das novas concepções da teoria organizacional.

Os **objetivos de interação com o ambiente**, estão diretamente ligados às tendências internacionais da Educação Física e Desportos e ao Sistema Educacional Brasileiro. A formulação desses objetivos de interação com o ambiente pode ser explicada de acordo com a figura 8.

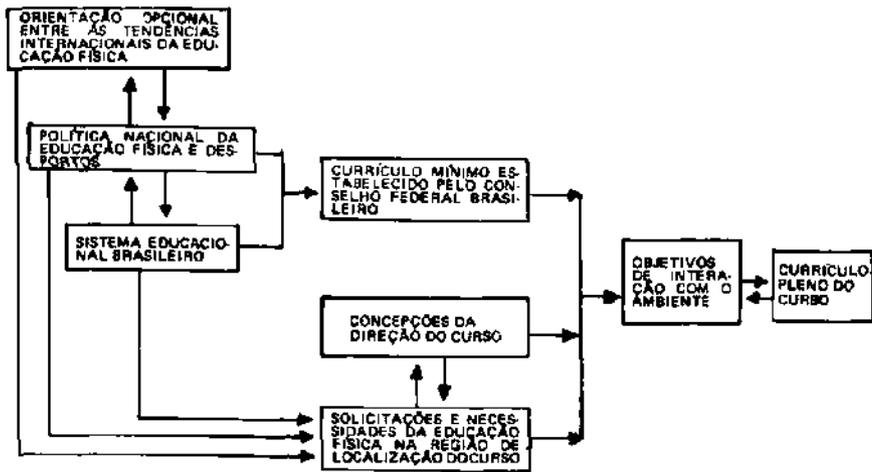
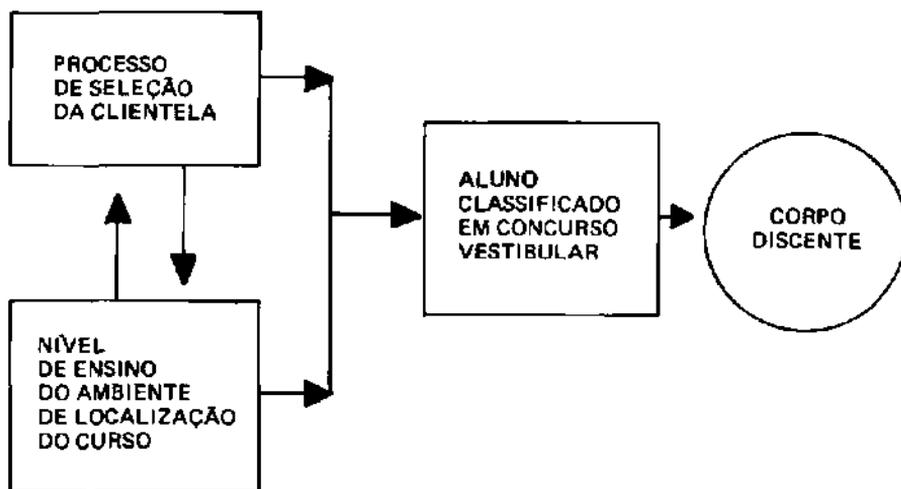


Fig. 8 — Estratégias para a formulação dos objetivos de Interação com o Meio-Ambiente de um Curso de Graduação em Educação Física tendo como consequência a elaboração do currículo pleno do Curso.

Verifica-se que a consequência imediata da formulação dos objetivos de interação, com o ambiente é a elaboração do Currículo Pleno do Curso. Esse currículo constará das matérias exigidas no currículo mínimo estabelecido pelo Conselho Federal de Educação acrescidas das matérias consideradas adequadas pelas concepções da direção do Curso. Essas concepções estarão invariavelmente baseadas na orientação opcional entre as tendências internacionais da Educação Física, na Política Nacional da Educação Física e Desportos, no Sistema Educacional Brasileiro e nas solicitações e necessidades de Educação Física na região de localização do Curso.

## Insumos para um Curso de Educação Física

Desde o momento em que se situa o Curso de Graduação em Educação Física como sistema aberto, no qual o processo abrange atividades-fim e atividades-meio, relacionadas respectivamente com a eficácia e a eficiência, os insumos deste sistema também estão colocados dentro desses dois conceitos. Assim sendo, estabelece-se para a entrada no sistema preconizado para a administração dos Cursos de Educação Física insumos de eficiência e insumos de eficácia. Os insumos de eficácia são o Corpo Docente, o Corpo Discente e as informações. Os insumos de eficiência abrangem a estrutura, os recursos, a tecnologia e as informações. Abaixo apresentam-se gráficos mostrando as variáveis que influenciam os insumos de eficácia, Corpo Discente e Corpo Docente (figuras 9e 10).



**Fig. 9-** Insumo de Eficácia - Corpo Discente, com as variáveis condicionantes.

As informações são insumos de eficiência e eficácia que atuam diretamente no sistema Curso de Educação Física. Georgopulos e Mann (1967) acham que a informação aumenta a compreensão e a aceitação das normas, ajuda a esclarecer problemas, promove o entendimento comum e transmite ideias, sugestões e atualizações. A comunicação diária entre superiores e subordinados sobre o processo e problemas de trabalho, fornece um mecanismo adicional para a coordenação numa administração. Woodruff e Alexander (1958), afirmam que informações inadequadas ou desorientadoras levam as administrações a mais problemas do que qualquer tipo de erro administrativo.

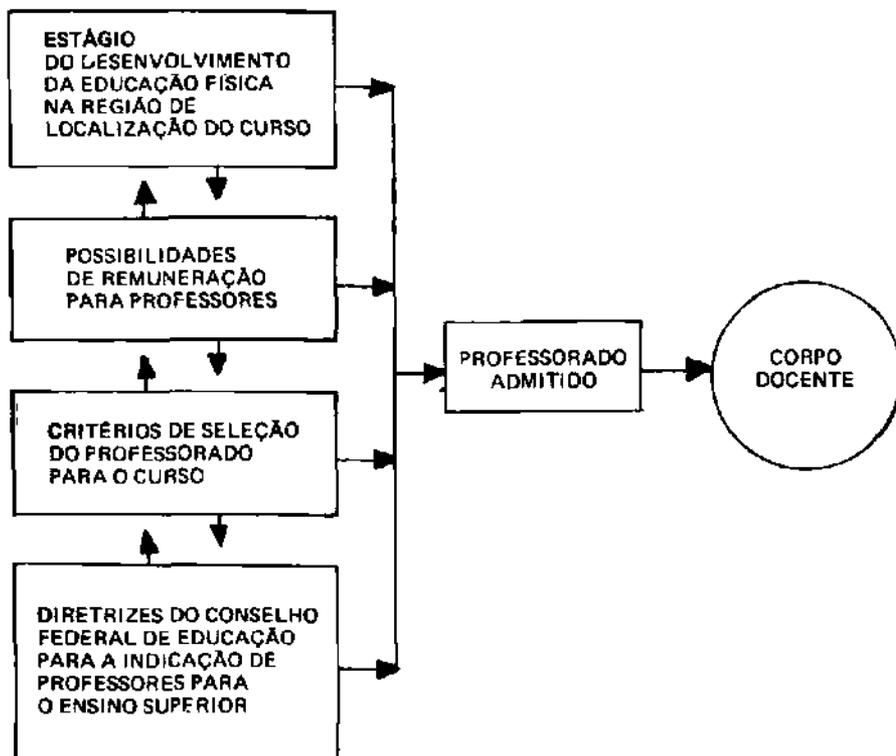


Fig. 10 - Insumo de Eficácia - Corpo Docente, com as variáveis condicionantes.

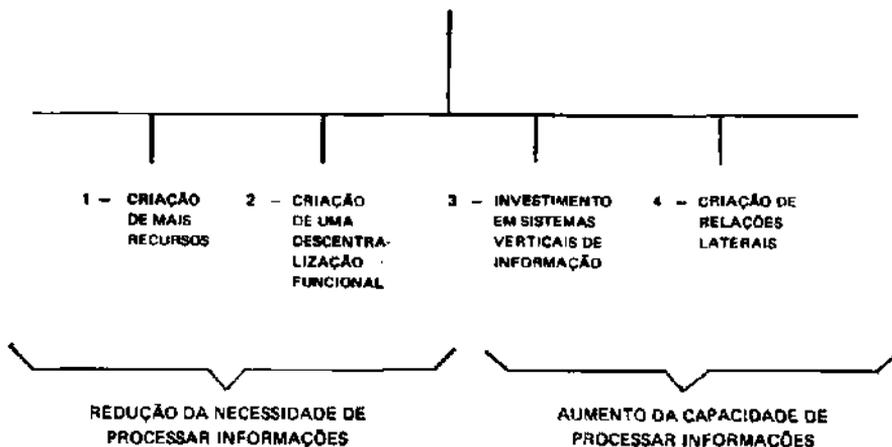
A informação para satisfazer as necessidades de um Curso de Graduação em Educação Física, assim como em qualquer organização, deverá ser clara e prontamente disponível, para que evite operações inúteis, e decisões cegas, com reflexos na eficiência e eficácia.

Galbraith (1973) classifica de "inconstância" a diferença entre a quantidade de informações necessárias para o processo em uma organização e a quantidade que já possui. Quando essa diferença for grande em Cursos de Graduação em Educação Física, poderão ocorrer muitos desvios das normas, programas, estabelecimento de objetivos no sistema Curso, o qual deverá se ajustar reduzindo a necessidade de ou aumentando a capacidade de processar informações. Becker e Neuhauser (1975), concordando com Galbraith, e visando neutralizar os efeitos da

"inconstância", oferecem quatro caminhos possíveis, apresentados no Quadro III, e que poderão servir de solução para os casos de "inconstância" num sistema Curso de Educação Física, tendo como propósito não prejudicar as normas e programas, a hierarquia e o estabelecimento de objetivos da mesma.

Para responder a uma "escassez de recursos", Becker e Neuhauser (1975) propõem que os objetivos sejam enunciados em termos de vantagens entre os exsumos e os insumos. Sem "recursos escassos", esses autores preconizam uma atenção na eficiência para provocar uma maximização nos exsumos.

**NORMAS E PROGRAMAS  
HIERARQUIA  
ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS**



Quadro III — Caminhos de Becker e Neuhauser (1975), para neutralizar a "inconstância" de uma administração.

A seguir, apresentam-se representações dos **insumos de eficiência Estrutura e Recursos** com as respectivas condicionantes nas figuras 11 e 12.

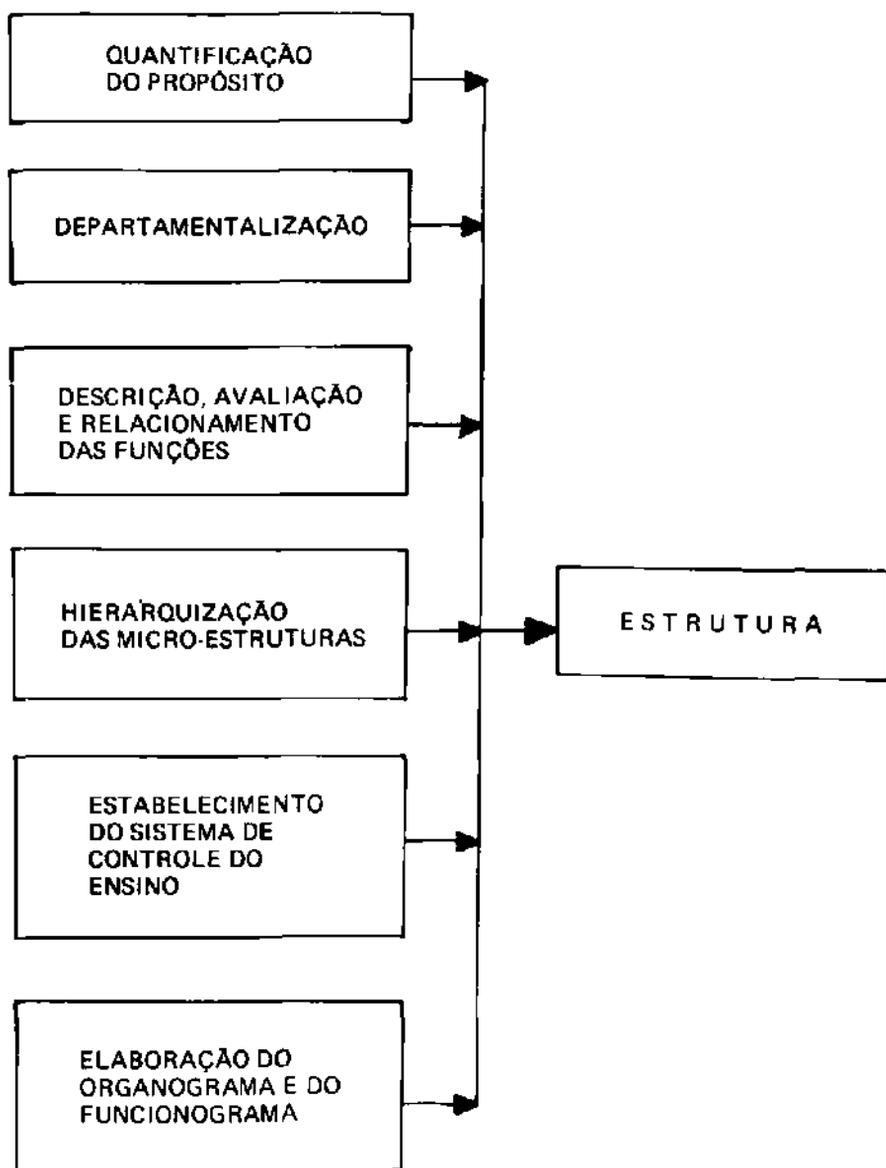


Fig. 11 — Insumo de Eficiência — Estrutura com as variáveis condicionantes.

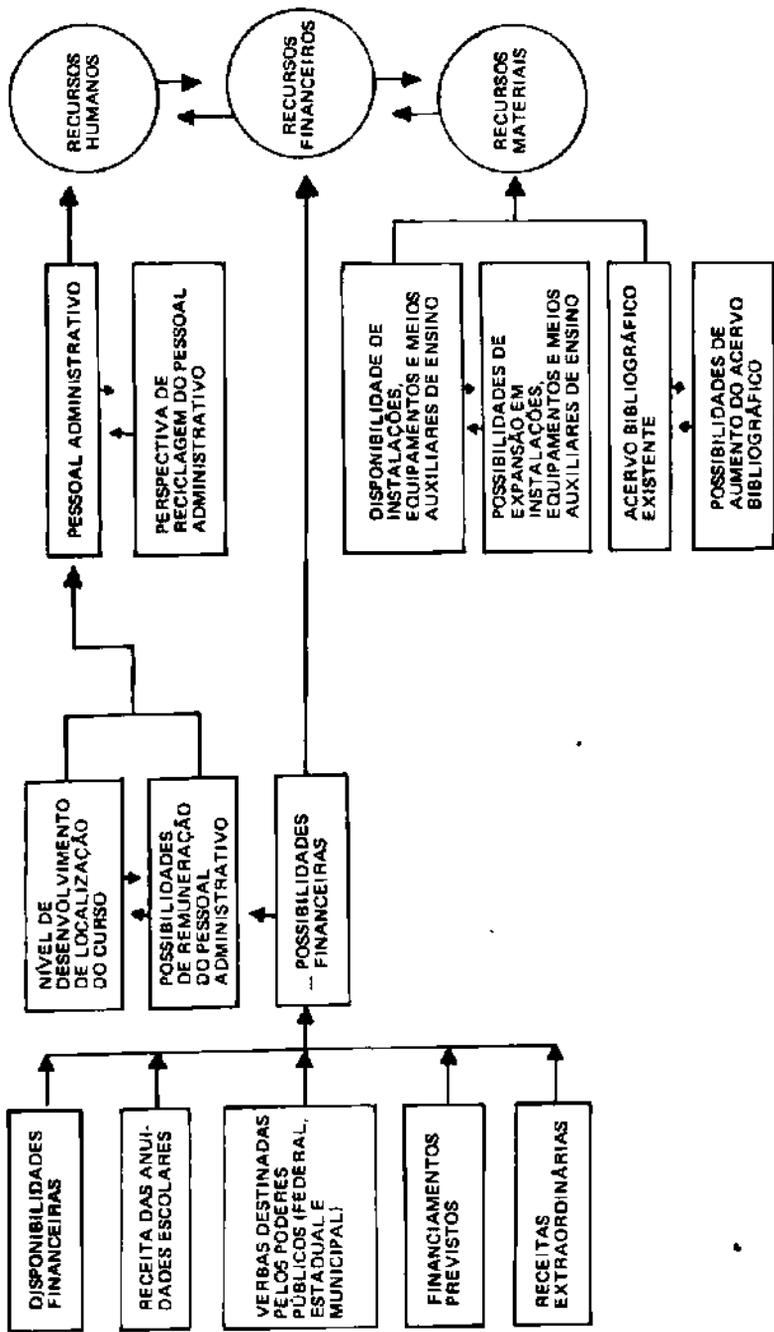


Fig. 12 — Insumo de Eficiência — Recursos, com todas as variáveis condicionantes e influenciadoras.

O insumo de eficiência Tecnologia é proposto por Becker e Neuhauser (1975) como os tipos de equipamentos empregados na organização, incluindo as técnicas não essencialmente empregadas. Segundo Thompson (1967), o esquema da organização é afetado pelo tipo de tecnologia que ela emprega, podendo atuar na integração vertical ou na população servida ou incorporando objetivos em que atua. Verifica-se que as conclusões de Thompson aplicam-se ao sistema Curso de Educação Física.

### **O Processo num Curso de Educação Física**

O processo passou a ser, dentro da concepção proposta para um Curso de Graduação em Educação Física, a parte do sistema em que os conceitos de eficiência e eficácia passaram a definir todas as atividades processualísticas. As atividades foram divididas em funções-fim e funções-meio.

As funções-fim, ligadas ao conceito de eficácia, abrangem o Curso de Graduação, os eventos programados pela direção (Cursos de extensão, aperfeiçoamento e especialização, seminários, simpósios, congressos, painéis, etc), as atividades relacionadas às prestações de serviços à comunidade e ainda as atividades de pesquisa. Essas funções influem diretamente no atingimento dos objetivos do sistema Curso de Educação Física, incluindo todos os passos administrativos, tais como os estudos de viabilidade, projetos, implantação de serviços, o controle e a avaliação escolar.

As funções-meio, relacionadas ao conceito de eficiência, abrangem a **visibilidade de conseqüências, a especificação de procedimentos e a interação das tarefas com o ambiente.**

A **visibilidade de conseqüências** na administração de um Curso de Educação Física, de acordo com a definição de Becker e Neuhauser (1975), pode ser explicada como o "grau em que a direção da Escola (Curso) pode avaliar os custos da obtenção de um dado nível de conseqüência de objetivos, a partir de uma interação procedimentos-recursos".

A visibilidade de conseqüências está explicitamente relacionada à conseqüência de objetivos, e como no sistema Curso de Educação Física a eficiência está relacionada aos recursos dispendidos (insumos) e ao grau de conseqüência de objetivos (exsumos). E, obviamente a visibilidade de conseqüências é uma função-meio, pois afeta a eficiência organizacio-

nal. Quando se diz que é possível avaliar a visibilidade de consequências, incluem-se as ideias de March e Simon (1966), os quais entendem que a direção de uma administração ao fazer associação entre consecução de objetivos e interações procedimentos-recursos, abrange implicitamente também todas as complexas variáveis intelectuais e atitudinais, aspectos motivacionais, os quais são subjacentes ao comportamento humano. Becker e Gordon (1966) afirmam que a visibilidade de consequências afeta todas as áreas de funcionamento de uma organização, o que reforça a conotação de que essa função esteja diretamente relacionada com a eficiência organizacional de um sistema Curso de Educação Física. A tolerância da organização por conflitos estão para Becker e Neuhauser (1975) relacionadas à visibilidade de consequências.

A **especificação de procedimentos** tem relação com a eficiência de um sistema Curso de Educação Física. Becker e Neuhauser (1975) fizeram a distinção entre procedimentos destinados a aumentar a visibilidade de consequências e todos os demais.. Eles definiram esses procedimentos como maneiras de fazer coisas para, com e através de recursos. Num Curso de Graduação em Educação Física procedimentos como relatórios de desempenho, sistemas de informação, etc, aumentarão a visibilidade de consequências da Escola e conseqüentemente a eficiência da mesma. Schein (1969), abordando o desenvolvimento organizacional, preconiza para uma melhor **especificação de procedimentos**, o estabelecimento de uma consultoria de procedimentos. Essa consultoria de procedimentos é indicada neste estudo como atividade-meio, isto é, como atividade de eficiência para um Curso de Educação Física e pode ser definida como um conjunto de atividades desenvolvidas por um consultor, para a percepção e a intervenção sobre fatos interrelacionados que ocorrem no ambiente administrativo. Uma consultoria de procedimentos adequada evidenciará alguns pontos fracos do sistema Curso de Educação Física, e oferecerá novas alternativas para uma melhoria da eficiência.

Para a discussão das **interações das tarefas ao ambiente**, (task-environment), Lawrence e Lorsch (1969) afirmam que as organizações devem efetuar transações com seu ambiente para sobreviverem e também para que possam crescer. Pelos estudos desses dois autores, verifica-se que Escolas de Educação Física terão que estar capacitadas a encontrar soluções de problemas a fim de descobrir oportunidades potenciais para a condução de transações mais favoráveis. Para Lawrence e Lorsch, a criatividade e a flexibilidade de uma administração favorecem as tarefas de interação ao ambiente. Uma das maneiras de se desenvolver uma estra-

tégia em Cursos de Educação Física para que possa efetuar transações vantajosas como o seu ambiente, consiste em se desenvolver na própria administração mecanismos que possam detectar oportunidade de novos tipos de transações favoráveis e que consigam prever riscos nas certezas e incertezas circunstanciais e ambientais. Becker e Neuhauser (1975) operacionalizam as tarefas de interação com o ambiente fazendo com que elas possam abranger todos os mecanismos de extrair informações de desempenho de equipamentos, de analisar os custos e qualidades, de obter informações fora dos limites físicos da organização sobre equipamentos disponíveis e novos processos alternativos. No caso específico de um Sistema Curso de Graduação em Educação Física, depois de objetivos formulados, de utilização de determinadas instalações, de adaptação e determinadas tecnologias, etc, a administração pode ou não ser capaz de mais tarde adaptar-se aos novos oferecimentos e exigências do ambiente. A complexidade da interação das tarefas de uma Escola de Educação Física com o seu ambiente aumentará na medida em que aumente a complexidade do mesmo. Para Becker e Neuhauser (1975) a complexidade da interação das tarefas da organização com o seu ambiente é uma função do número de tarefas executadas, da grande interdependência, dessas tarefas, da sensibilidade da escolha de tarefas adequadas e do grau de controle sobre o ambiente.

### **Os Exsumos (Produtos) de um Curso de Educação Física**

Os resultados do processo de um Curso ou Escola de Educação Física serão os exsumos por ele produzidos. Os exsumos podem ser definidos, como a finalidade para o qual se uniram objetos, atributos e relações do sistema. Os exsumos devem ser congruentes com os objetivos formulados para o Curso. Esses exsumos, expressos em forma de resultados devem ser conclusivos. Desta forma um Curso ou Escola de Graduação em Educação Física para que possa responder aos objetivos atuais da Educação Física Nacional não deverá apresentar somente um único exsumo, que seria "professores de Educação Física formados num determinado perfil desejável", e sim fornecer outros exsumos além desse, os quais atenderão as solicitações brasileiras da área e ainda proporcionarão subsídios para um efetivo desenvolvimento da Educação Física e os Desportos no âmbito nacional.

Assim sendo, sugere-se no sistema proposto para administração de Cursos de Educação Física os seguintes exsumos: Formação de Professores de Educação Física, Serviços de Integração Universitária, Serviços

Técnicos de Assistência Comunitária, Informações Técnicas e Informações Científicas.

Os **Serviços de Integração Universitária** abrangem o auxílio no desenvolvimento de Escolinhas de Iniciação Desportiva, atuação técnica na organização de competições desportivas, funcionamento de cursos de ginástica de conservação, demonstrações externas, e atendimento a todas outras solicitações comunitárias que se apresentarem.

**As Informações Técnicas e Científicas** produzidas por uma Escola de Educação Física serão os estímulos diretos que a Escola apresentará para o desenvolvimento da área de Educação Física no Brasil.

Os estudos e investigações científicas produzidos dentro de sua ambiência servirão de fator multiplicador de evolução e também de afirmação no contexto Educacional Nacional, permitindo novas aberturas de possibilidades de atração do Curso (Escola) como produtor de informações.

As informações técnicas são explicitadas através do oferecimento de Cursos de Técnico em Desportos, Cursos de Extensão, Seminários, Congressos, Simpósios, etc..., e também através de publicações técnicas editadas.

Quanto à formação de Professores de Educação Física, essa foi a finalidade única e básica das Escolas até bem pouco tempo, não respondendo plenamente ao papel da Universidade atual. Entretanto, com a evolução social, esse exsumo não só foi acrescido de outros exsumos na produção final de uma Escola de Graduação em Educação Física, como também ganhou mais importância, pois nos dias de hoje, as instituições de ensino superior não deverão lançar no mercado mais força de trabalho, mas sim, fornecer produtos capazes de prosseguir Pós-Graduação. Desse modo, entende-se o exsumo-professores de Educação Física dentro de uma sequência apresentada na figura 13.

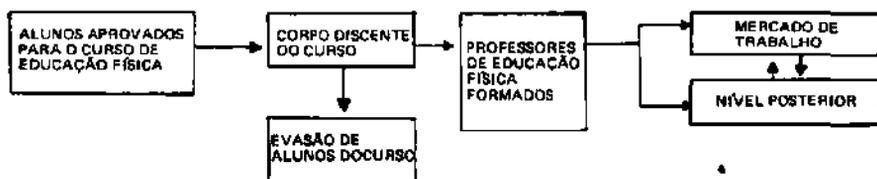


Fig. 13 — O Exsumo — Professores de Educação Física.

Independentemente da atuação posterior dos professores de Educação Física formados pelas Escolas de Educação Física, deve haver uma atenção permanente no desenvolvimento do Curso para que esse exsumo (professores formados) seja produzido no tríplice aspecto: 1º) desenvolvimento do indivíduo (formação do homem); 2º) adaptação à vida social (formação do cidadão); 3º participação na vida econômica (formação do produtor).

### As Restrições **de** um Sistema-Curso de Educação Física

A função limitadora de um sistema, segundo Optner (1965), é apresentada por dois componentes: os objetivos e as restrições. Os objetivos, já foram considerados em partes anteriores deste estudo. Quanto às restrições, é preciso entender, que as mesmas são traduzidas pelo processador (no caso, o Curso de Graduação em Educação Física), em forma compatível com a capacidade desse mesmo processador. As restrições, juntamente com os objetivos do sistema operam sobre o controle do sistema, impondo condições consequentes das limitações existentes.

Identifica-se como restrições no modelo desse estudo, as normas emitidas pelo colegiados da Escola, o currículo pleno estabelecido de acordo com as limitações orçamentárias existentes e a situação da clientela, isto é, as consequências e as possibilidades dos usuários (purchasers) da produção. As restrições devem ser formuladas pela direção do Curso, e também devem servir de referências em todas as funções-fim (eficácia) e funções-meio (eficiência) do curso.

### O Controle de um Sistema-Curso de Educação Física

O controle do modelo administrativo para Cursos de Graduação em Educação Física com ênfase nos conceitos administrativos da eficiência e da eficácia deverá abranger critérios de elegibilidade e padrões de desempenho para o pessoal envolvido no sistema concebido e proposto para atender o atual quadro brasileiro de instituições superiores de ensino de Educação Física.

Os **Crítérios de Elegibilidade**, consistem em padrões para perfis de alunos, professores e funcionários envolvidos num Curso (Escola) de Educação Física. Esses critérios serão sempre mutáveis de acordo com a

evolução da sociedade, o progresso tecnológico e o avanço da ciência (% 14).

Os **Padrões de Desempenho**, envolvem um número de variáveis de acompanhamento, as quais oferecem conclusões sobre as condições de procedimento numa administração. Quanto mais complexa a interação das tarefas com o meio ambiente, mais complexos os procedimentos **envolvidos no desempenho**.

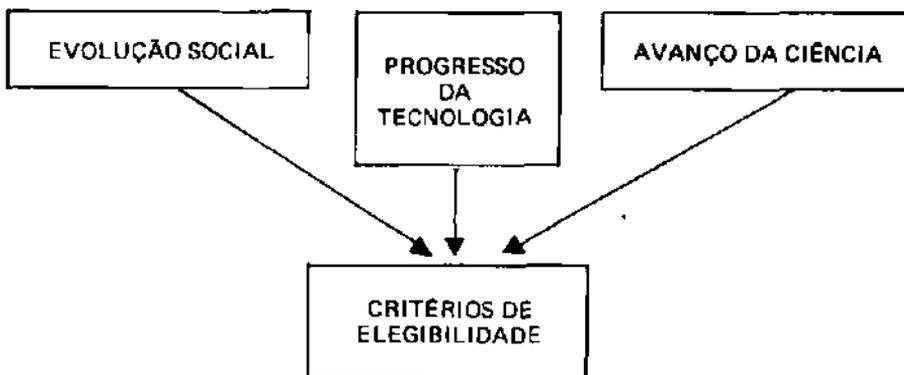


Fig. 14 - Formulação de Critérios de Elegibilidade segundo variáveis condicionantes.

No caso de um Curso de Graduação em Educação Física, pode-se encontrar padrões de desempenho de eficiência e eficácia, nos quais constata-se variáveis de acompanhamento, de acordo com a especificação das figuras 15 e 16.

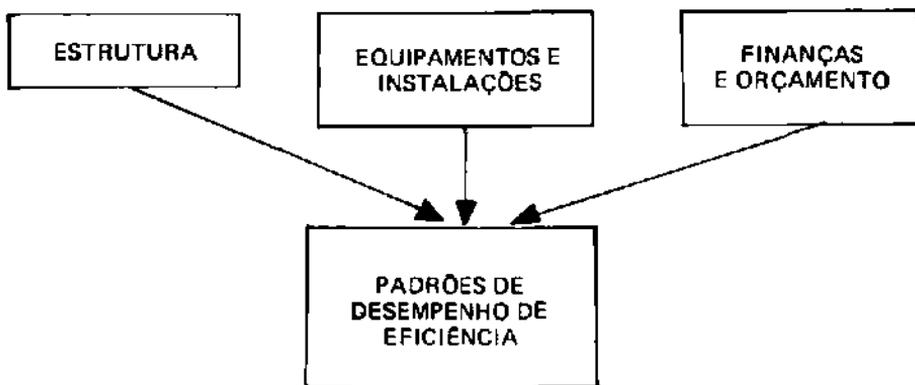


Fig. 15 — Padrões de Desempenho de Eficácia e variáveis de acompanhamento.

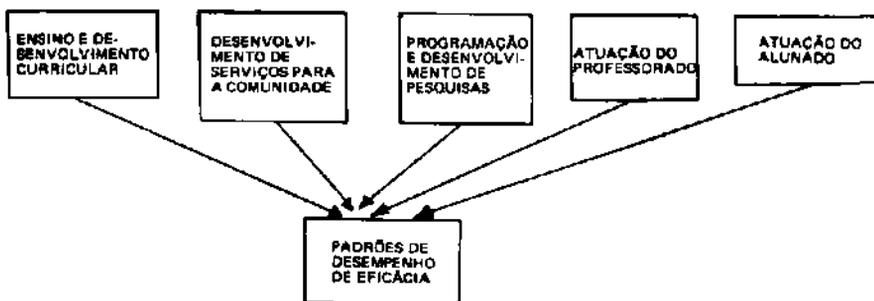


Fig. 16 — Padrões de Desempenho de Eficácia e Variáveis de acompanhamento.

#### O Feedback do Sistema-Curso de Educação Física

O Feedback de um sistema é compreendido como a função que visa comparar a saída com um critério. O objetivo do Feedback é o controle. Em um controle de Feedback, as operações são mantidas diante das correções das diferenças entre os exsumos e os critérios. Registra-se que em determinadas situações deve existir disposição para permitir uma intervenção ativa ou um consenso de que o feedback dos resultados (exsumos) é uma atividade legítima que vale a pena aprender. Quando ocorre um feedback em uma administração, Schein (1969) afirma que houve compreensão nas informações, além de considerá-las seguras e estimuladoras, de novas aceitações de informações. Para esse autor o feedback deve ser concreto, descritivo, possível de verificação, oportuno e específico.

Para Nicol (1970) o feedback é uma característica especial do sistema, cuja finalidade principal é medir o exsumo. Para esse autor, o feedback representa o controle que permite a comparação do produto (exsumo) com o critério de performance do sistema. Os critérios de feedback podem ser estruturados num sub-sistema para o qual as análises da relação custo-benefício podem ser aplicadas.

Bessa de Almeida (1976) considera Feedback em Administração, como o processo de proporcionar informações a uma pessoa ou grupo, a fim de ajudá-los a melhorar seu desempenho no sentido de atingir os objetivos colimados.

Ele estabelece dois tipos de Feedback: o Feedback individual e o Feedback de grupo. Em discussão sobre o feedback individual, esse au-

tor diz que as pessoas necessitam de feedback, tanto do positivo quanto do negativo, pois precisam saber não apenas o que estão fazendo ineficientemente, mas também aquilo que realizam com eficiência, conseguindo corrigir-se por um lado e mantendo-se no caminho certo pelo outro. Em relação ao feedback de grupo, Bessa de Almeida define que existe a necessidade do grupo receber informações sobre o seu desempenho, para que possa saber se o ambiente administrativo apresenta-se rígido nos procedimentos e se existe confiança e segurança nas lideranças.

O Feedback é um objeto com atributos e relações específicas. No caso de um Curso de Graduação em Educação Física, o Feedback procurou manter o desempenho do sistema dentro de um padrão, ou aperfeiçoá-lo de acordo com as novas exigências ambientais de exsumo.

O Feedback foi criado para intervir no sistema, mudando o estado existente dos insumos e no processo do mesmo. Dentro desse ponto de vista, o Feedback de um Curso (Escola) de Educação Física consistirá na rejustagem das estratégias de ensino do Curso, na realimentação, e também na readequação da estrutura.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

#### **Conclusões**

As caracterizações de um Curso de Graduação em Educação Física como um sistema aberto inspirado nos conceitos de eficiência e eficácia colocando esse tipo especial de escola em condições de atender as demandas nacionais da Educação Física, permite que sejam extraídas conclusões a partir do modelo proposto:

1. Ficou evidente neste estudo que o mais adequado enfoque administrativo de um Curso de Graduação em Educação Física é a eficácia, embora tenha-se mostrado também a importância da eficiência. Apenas sabendo-se caso haja uma predominância de atenção na eficiência, os processos ganharão mais importância que os resultados.

É também necessário não se enfatizar um predomínio de direcionantes para a eficácia, pois corre-se o risco de gerar um prejuízo administrativo.

2. Até os dias de hoje, os Cursos de Graduação em Educação Física têm dado pouca ênfase à eficácia administrativa, o que com a aceitação das sugestões desse estudo poderá provocar nessas escolas atenções também para seus atributos.
3. A eficácia administrativa não é só algo que um Curso de Educação Física no Brasil necessita, É antes de mais nada, algo que a direção do Curso precisa para produzir resultados de acordo com as exigências nacionais de desenvolvimento da área da Educação Física e Desportos e também para poder atender às demandas da comunidade.

4. O modelo de administração de uma Escola de Educação Física proposto, tendo os conceitos de eficiência e eficácia como orientadores administrativos, centraliza as suas estratégias nos resultados a serem obtidos, e necessita considerar a organização na sua totalidade e nas suas transações com o ambiente. Para atingir seus objetivos, a direção da Escola terá que envolver todos os coordenadores, professores e demais subordinados nessa participação na busca dos objetivos formulados. Outro preceito imprescindível para o êxito na aplicação do modelo é a especificação clara dos resultados que o sistema Curso de Educação Física deve alcançar, para que esforços coordenados sejam feitos nesse sentido.
5. As estratégias para a obtenção da eficiência organizacional de um Curso de Graduação em Educação Física, deverão ser flexíveis para que permitam acompanhar as exigências e demandas provocadas pelas mudanças do processo social do mundo de hoje, e assim possam criar mecanismos para que a Escola chegue aos objetivos estabelecidos nas condições mais desejáveis.
6. A escolha de uma abordagem sistêmica para a formulação de um modelo de administração com base nos conceitos de eficiência e eficácia para Cursos (Escolas) de Graduação em Educação Física, deve-se à interação permanente dessas Escolas com o ambiente, e a ênfase nos objetivos que foi dada no modelo proposto.

### Recomendações

1. As estratégias sugeridas nesse estudo para a administração de Escolas de Educação Física, devem sofrer adaptações e correções, caso seja uma organização governamental (pública) ou particular. Apenas, ao se propor a formulação de um modelo pensou-se em estabelecer linhas e relações inspiradas nos conceitos de eficiência e eficácia.
2. para que as sugestões tenham êxito como estratégias administrativas haverá a necessidade de uma implantação gradativa dos enfoques preconizados.
3. É recomendável a implantação de programas de treinamento do pessoal para colocar o sistema proposto em prática, pois na pers-

pectiva do modelo estabelecido para os Cursos de Educação Física, a participação dos subordinados é imprescindível ao progresso do mesmo.

4. Deve haver uma intensificação de estudos e investigações nos ambientes dos Cursos (Escolas) de Graduação em Educação Física, para que sejam detectados novos aspectos de atenção no sistema Curso proposto.
5. Desde já sabe-se que diversas barreiras serão encontradas na implantação das estratégias do modelo desenvolvido neste estudo, tais como: a existência de tradições, conflitos internos, não conscientização, etc. Essas barreiras terão que ser removidas para que sejam implementados os caminhos de eficiência e eficácia estudados para um Curso (Escola) de Graduação em Educação Física.

## BIBLIOGRAFIA

Almeida, F. G. de **Principais Aspectos do Feedback**. Rio de Janeiro: Seminário de modernização Administrativa. Fundação Getúlio Vargas, 1976.

Barnard, C. I. **Five Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

Becker, S. W. e Gordon, G. **An Entrepreneurial Theory of Formal Organizations**. Administrative Science Quarterly, XI, nº3, 1966.

Becker, S. W. e Neuhauser, D. **The Efficient Organization**. New York: Elsevier Scientific Publishing Co., 1975.

Bennis, W. G. **Organization development: its nature, origins and prospects**. Reading: Addison — Wesley Publishing Company Co., 1969.

Berry, R. **Competition and Efficiency in the Market of Hospital Services: The Structure of the American Hospital Industry**. Harvard: Unpublished Ph. D. dissertation, Harvard University, 1965.

Braga, N. **A Universidade Ajustada ao Desenvolvimento Brasileiro**. João Pessoa: Aula inaugural da Universidade Federal da Paraíba, 1975.

Brasil. **Lei nº4.024**. Brasília, MEC/DED, 1961.

Brasil. **Lei nº5.540**. Brasília, 1968. MEC, 1968.

Brasil. **Decreto-Lei 705**. Brasília, 1969.

Brasil. **Decreto 69.450**. Brasília, 1971.

- Brasil. **Política Nacional de Educação Física e Desportos**. Brasília, 1975.
- Caplow, T. **Principies of Organization**. New York: Harcourt, Brace Sworld, 1964.
- Conseil Internationale D'Education Physique et Sport — (CIEPS). **Manifesto do Desporto**, 1965.
- Coombs, P. H. **La crise mondiale de l'Éducation**. Williamsburg: Conferência sobre a crise mundial da Educação, 1967.
- Corrêa, A. L. e Souza, E. M. de **Metodologia para Avaliação do Desempenho da Rede de Ensino Industrial**. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 1971.
- Costa, L. P. da **Diagnóstico da Educação Física/Desportos no Brasil**. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura, 1971.
- Cunha, N. F. da **A Crise da Educação Escolar e as Tarefas da Universidade**. Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Vol. 53, nº 118: 258-273, 1970.
- Drucker, P. F. **The Effective Executive**. London: William Heinemann, 1967.
- Etzioni, A. **Modern Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1964.
- Faber, C. e Shearron, G. F. **Administración Escolar: Teoría y Práctica**. Madrid: Paraninfo, 1974.
- Faria, A. N. **A Organização de Empresas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1974.
- Fayol, H. **General and Industrial Management**. London: Pitman, 1930.
- Fédération Internationale D'Education Physique (FIEP). **Manifesto Mundial da Educação Física**, 1970.
- Fédération Internationale D'Education Physique (FIEP). **Congresso Mundial de Educação Física de Bruxelas**, 1973.
- Feldstein, M. **Economic Analysis for Health Services Efficiency**. Amsterdam: North Holland Publishing Company, 1967.

**Galbraith, J. Designing Complex Organizations.** Reading: Addison-Wesley, 1973.

Gardner, J. W. **Sell Renewal.** New York: Harper and Row, 1965.

Georgopoulos, B. S. e Man, F. C. **The Community General Hospital.** New York: Macmillan Company, 1967.

Gross, B. M. **Organizations and their managing.** London: Macmillan Company, 1968.

Gullick, L. H. **Papers on the Science of Administration.** New York, 1937.

Hage, J. **An Axiomatic Theory of Organizations.** Administrative Science Quarterly, X, 1965.

Katz, D. e Kahn, R. L. **The Social Psychology of Organizations.** New York: John Willey & Sons, 1966.

Lawrence, P. R. e Lorsch, S. W. **Developing Organizations: diagnosis and action.** Reading: Addison — Wesley Publishing Company Co., 1969.

Maheu, R. **Desporto e Educação.** Rio de Janeiro: Boletim Informativo, Conselho Nacional de Desportos, n°3: 7-16, 1973.

March, J. C. e Simon, H. A. **Organizations.** New York: John Wiley & Sons, 1966.

Mooney, J. D. e Reiley, A. C. **The Principles of Organization.** New York: Harper & Brothers, 1939.

Nascimento, K. T. do **Implicações do Moderno Conceito de Administração para a Formulação de uma Estratégia de Reforma Administrativa.** Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Vol. 6, nº 1:5-31, 1972.

Nascimento, K. T. do **A Revolução Conceptual da Administração: Implicações para a formulação dos papéis e funções essenciais de um executivo.** Rio de Janeiro: Revista Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Vol. 6, nº2: 5-52, 1972.

- Nicol, H. O. **Guaranteed Income Maintenance: A Public Welfare Systems Model.** In: Planning Programming Budgeting: a systems approach to management. Chicago: Markham Publishing Company, 1970.
- Optner, S. L. **Systems Analysis for Business and Industrial Problem Solving.** New Jersey: Pertence-Hall, 1965.
- Paixão, S. de S. **Administração por Objetivos na Escola do 1º grau.** Rio de Janeiro: Monografia para a obtenção do título de mestre, Escola de Educação, 1975.
- Parsons, T. **Structure and Process in Modern Societies.** New York: The Free Press, 1960.
- Reddin, W. J. **Managerial Effectiveness.** New York: McGraw-Hill, 1967.
- Rhenman, E. **Organization Theory for Long-Range Planning.** New York: John Wiley & Sons, 1973.
- Silva, B. **Teoria dos Departamentos de Administração Geral.** Rio de Janeiro: Revista do Serviço Público, 1943.
- Simon, H. A. **Administrative Behavior.** New York: The Macmillan Company, 1957.
- Thompson, J. D. **Organizations in Action.** New York: McGraw-Hill, 1967.
- Tubino, M. J. G. As Tendências Internacionais da Educação Física.** Brasília. Revista Brasileira de Educação Física e Desportos, Ministério da Educação e Cultura, nº 26: 7-11, 1975.
- Tubino, M. J. G. e Abtibol, L. G. **Os Conceitos de Eficiência e Eficácia e uma abordagem analítica em Escolas de Educação Física.** Brasília: Revista Brasileira de Educação Física e Desportos, Ministério da Educação e Cultura, nº 17: 64-73, 1973.
- Tubino, M. J. G. **Ensaio de uma orientação sistêmica para uma Escola de Educação Física.** Brasília: Revista Brasileira de Educação Física e Desportos, Ministério da Educação e Cultura, nº 28: 31-36, 1976.

Willoughby, **F. W. Principles of public administration.** Baltimore: John Hopkins University, **1927.**

Woodruff, A. M. e Alexander, T. G. **Success and Failure in Small Manufacturing.** University of Pittsburg Press, 1958.

Znaniiecki, **F. A Escola como grupo instituído.** In Educação e Sociedade: Leituras de Sociologia da Educação. São Paulo: Nacional, 1973.

# 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](#)