

EIXO 4 – POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

O CICLO ADMINISTRATIVO NA GESTÃO DO IFB: UMA ANÁLISE SOBRE AS FUNÇÕES NO PROCESSO ADMINISTRATIVO

Mari Neia Valicheski
Instituto Federal de Brasília
Universidade Católica de Brasília
mari.valicheski@gmail.com

RESUMO

O Instituto Federal de Brasília (IFB) foi criado pela Lei nº 11.892/2008, que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) no País. Essa lei trouxe mudanças significativas refletidas, também, no processo administrativo dos IFs. O presente artigo trata-se de um estudo de caso que tem como objetivo analisar a presença do ciclo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) nas práticas e normas do IFB. Para tanto, é realizado um estudo exploratório com base na análise dos documentos publicados pelo IFB. A partir dessa análise, constatou-se a presença do ciclo administrativo na gestão do IFB, especialmente nas funções planejamento e controle.

Palavras-chave: Ciclo administrativo. Gestão. IFB.

INTRODUÇÃO

Ao final de 2008 foi publicada a Lei nº 11.892, de 29/12/2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), mediante processo de integração ou transformação dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), das Escolas Agrotécnicas e das Escolas Técnicas Federais. A publicação da Lei nº 11.892/2008 trouxe mudanças significativas no contexto da educação profissional e tecnológica no País, decorrentes principalmente da ampliação da rede e do grande aporte de recursos investidos.

Com a publicação da referida lei, os IFs equiparam-se, de certa forma, às Universidades Federais, como demonstra o texto da Lei nº 11.892, Art. 7º, inciso VI, que trata dos cursos a serem ministrados em nível superior, como cursos superiores em tecnologia, licenciaturas, bacharelados e engenharias, pós-graduação lato sensu e stricto sensu.

Especificamente, no caso do Distrito Federal, o Instituto Federal de Brasília (IFB) foi criado da transformação da Escola Técnica Federal de Brasília, conforme a Lei nº 11.892/2008, Art. 5º, inc. VII. (BRASIL, 2008). O IFB é composto por uma Reitoria, com sede no Plano Piloto e oito campi distribuídos pelo Distrito Federal: Brasília, Gama, Planaltina, Riacho Fundo, Samambaia, São Sebastião, Taguatinga e Taguatinga Centro. A

implantação desses oito campi vem ocorrendo desde a promulgação da referida lei. No restante do País, o processo de ampliação vem ocorrendo de forma semelhante, em menor ou maior proporção.

Um dos desafios está na questão da gestão dos IFs, por se tratarem de instituições relativamente novas, do ponto de vista legal, e criadas com objetivos e finalidades únicos. Destaca-se que as pesquisas relacionadas à gestão e política educacional ampliaram-se nos últimos anos, conforme se observa em diversos estudos e pesquisas (FERRERIA, 2011; WITTMANN; GRACINDO, 2001), constituindo-se assim em uma temática relevante.

Pode-se questionar se o ciclo administrativo constitui-se no modelo de gestão predominante no IFB? Neste sentido, o presente artigo objetiva, primeiramente, discutir o conceito de ciclo administrativo em uma gestão, tendo por referência uma revisão na literatura pertinente. Em seguida, é realizado um estudo exploratório visando identificar elementos que demonstrem a presença das funções administrativas na gestão do Instituto Federal de Brasília.

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO: BREVES REFLEXÕES

Gestão é um termo que expressa fazer algo para atingir determinado objetivo, implica a realização de determinadas ações, utilizando-se de recursos, tanto materiais quanto humanos, para consecução de determinados objetivos. Os dicionários de língua portuguesa trazem as palavras gestão e administração como sinônimas. Ambas as palavras vêm do latim:

administração. [do lat. administratione] s. f. 1. Ação de administrar. 2. Gestão de negócios públicos ou particulares. 3. Governo, gerência. 4. Conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização (empresa, órgão público, etc) [...]. (FERREIRA, 2009, p. 55).
gestão. [do lat. gestione] s. f. Ato de gerir, gerência, administração. [...]. (FERREIRA, 2009, p. 980).

Drucker (1998) afirma que a administração e os administradores são necessários em todas as entidades, independentemente do tamanho da organização. O exercício da administração exige aptidões gerenciais específicas, distintas das aptidões operacionais, tais como a comunicação no interior da organização, a tomada de decisões em condição de incerteza e a capacidade de planejar estrategicamente. (DRUCKER, 1998).

O referido autor destaca que a “administração é exercício, não ciência” e que esse exercício “não representa a aplicação do bom senso, ou da liderança, menos ainda da manipulação financeira. Seu exercício baseia-se no conhecimento e na responsabilidade”. (DRUCKER, 1998, p. 17).

O termo em inglês que corresponde à gestão é *management*. Entretanto, na tradução da

obra *Introdução à Administração*, de Drucker (1998), consta uma nota do tradutor quanto à dificuldade na tradução e utilização do termo:

Mesmo no sentido norte-americano, não é fácil empregar a palavra “management”, pois as organizações não-empresariais não falam, em regra, nem em “management”, nem em “managers”. As universidades e os organismos públicos possuem “administrators”, como os possuem os hospitais. As forças armadas possuem seus “commanders”. Outras entidades falam de “executives”, etc [sic]. (DRUCKER, 1998, p. 26).

No campo educacional, a temática da gestão passou a ter relevância, sobretudo, nas últimas três décadas, haja vista as reformas educacionais que o País vivenciou. De modo geral, considera-se que a gestão é uma expressão que se destacou no contexto educacional por reconhecer a importância da participação das pessoas nas decisões quanto à orientação e planejamento dos trabalhos. (LÜCK, 1997). Conforme Maximiano (2011, p. 6), “administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. No desenvolvimento desta análise, os termos administração e gestão foram considerados como sinônimos.

As ações realizadas ao longo do processo de administrar são chamadas funções do administrador, sendo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A sequência dessas funções, assim apresentada, forma o ciclo administrativo. Mas, na realidade, essas funções são mais que uma sequência cíclica. Elas estão intimamente relacionadas e envolvem uma interação dinâmica. (CHIAVENATO, 2008).

Mesmo havendo uma interação entre as funções, a ordem descrita no ciclo administrativo prevê como primeira função o planejamento. No planejamento são definidos os objetivos e decididos os recursos e tarefas. É no planejamento que são diagnosticadas e analisadas as situações atuais, estabelecidos os resultados, as metas e os objetivos a serem alcançados. Considera-se essa função especial por estar no início do processo administrativo. (OLIVEIRA, 2009).

Como segunda função no processo administrativo, tem-se a organização, que pode ser entendida em dois sentidos: primeiramente como entidade social, ou seja, qualquer empreendimento criado que visa atingir objetivos, como empresas, bancos, instituições de ensino, entre outros; e, em segundo lugar, no sentido de função administrativa, que significa dividir o trabalho, agrupando as atividades em uma ordem lógica. (CHIAVENATO, 2008).

Dando sequência ao ciclo administrativo, como terceira função, tem-se a direção. Esta se relaciona à atuação sobre as pessoas, envolvendo liderança e influência. (CHIAVENATO, 2008). A direção é a função que “cuida da capacidade e habilidade de se supervisionar e orientar os recursos – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos” presentes na organização, a fim de otimizar o processo decisório para o alcance dos objetivos

organizacionais. (OLIVEIRA, 2009, p. 149).

Como última função do ciclo administrativo, tem-se o controle. Nesta função são monitoradas e avaliadas as atividades, tendo em vista os resultados alcançados. É na realização do controle que se verifica se as demais funções foram bem sucedidas. (CHIAVENATO, 2008).

UM BREVE HISTÓRICO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO: TAYLOR, FAYOL E WEBER

Por se tratar de uma atividade específica, e exclusiva do ser humano, o trabalho sempre foi uma preocupação na sociedade, sendo considerado questão fundamental após a Revolução Industrial, no séc. XVIII, conforme demonstram as teorias sociais e econômicas dos últimos duzentos anos. Entretanto, o estudo organizado sobre as formas de trabalho somente se iniciou no final do século dezenove. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) é considerado o primeiro homem na história a estudar e analisar sistematicamente o trabalho. (DRUCKER, 1998).

Taylor pesquisou formas de realizar tarefas com o menor tempo possível, utilizando-se de técnicas de seleção e treinamento. Do estudo que realizou sobre os tempos e movimentos, resultou a obra *Princípios da Administração Científica* (1911). A realização desses estudos o fez ser considerado o precursor da administração científica. Taylor propôs desenvolver uma ciência para cada elemento de trabalho, substituindo os métodos empíricos por métodos científicos. (TAYLOR, 1990).

Na França, em período relativamente próximo, despontava o pensamento de outro personagem da administração: Henry Fayol (1841-1925). Com um estudo voltado para o processo administrativo, especialmente ao papel desempenhado pelos gerentes, Fayol defendia que “a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle”. (MAXIMIANO, 2011, p. 72).

Fayol faz distinção entre a função administrativa e as demais funções de uma organização, como produção, finanças e distribuição. Para tanto, o autor propõe cinco componentes para o desempenho dessa função: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Essa concepção deu origem ao ciclo administrativo. (MAXIMIANO, 2011).

A constante preocupação de Fayol com as organizações o fez reunir seus estudos na obra *Administração Industrial e Geral*, na qual apresenta os principais elementos necessários à

prática administrativa, além de enumerar quatorze princípios gerais de administração: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação dos interesses particulares ao interesse geral; remuneração; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa; união do pessoal. (ARAÚJO, 2011).

Os princípios definidos por Fayol (1970) não estão aliados à ideia de rigidez. Em matéria administrativa, conforme assevera o autor, nada é completamente rígido ou absoluto, pois:

Quase nunca se aplicará o mesmo princípio duas vezes em condições idênticas: é necessário ter em conta circunstâncias diversas e variáveis, homens igualmente variáveis e diferentes e muitos outros elementos também variáveis. Tais princípios serão, pois, maleáveis, e suscetíveis a adaptar-se a todas as necessidades. A questão consiste em saber servir-se deles: essa é uma arte difícil que exige inteligência, experiência, decisão e comedimento. (FAYOL, 1970, p. 39).

Com a análise de Fayol (1970) sobre a função administrativa, percebe-se que o ato de gerenciar uma organização formal envolve diversas variáveis, tais como o contexto econômico, social e político, o perfil dos atores envolvidos e a legislação vigente. Mesmo explorando métodos científicos, padronizados, é necessário que o gestor desenvolva capacidades adaptativas.

No embate entre rigidez e método científico, destaca-se outro cientista: Max Weber (1894-1920). Ele propôs um modelo ideal de burocracia, fundamentado em três pilares: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. (MAXIMIANO, 2011).

O modelo burocrático weberiano foi bastante difundido na administração pública ao longo do século XX, entretanto, este modelo já vinha sendo utilizado nas organizações religiosas e militares, bem como na administração pública, desde o século XVI, especialmente na Europa. (SECCHI, 2009).

Para Weber,

A burocratização oferece, acima de tudo, a possibilidade ótima de colocar-se em prática o princípio da especialização das funções administrativas, de acordo com considerações exclusivamente objetivas. Tarefas individuais são atribuídas a funcionários que têm treinamento especializado e que, pela prática constante, aprendem cada vez mais. O cumprimento do “objetivo” e das tarefas significa, primordialmente, um cumprimento de tarefas segundo regras calculáveis e “sem relação com as pessoas”. (WEBER, 2002, p. 151).

Com a publicação do livro *Economia e Sociedade*, em 1922, após a morte de Weber, “as bases teóricas da burocracia foram definitivamente construídas”. (SECCHI, 2009, p. 351). Weber identificou o exercício da autoridade racional-legal nas organizações burocráticas e, baseado nos princípios do profissionalismo e da divisão racional do trabalho, estabeleceu a separação entre planejamento e execução. (SECCHI, 2009, p. 351).

A revisão das teorias propostas por Taylor, Fayol e Weber contribui para compreender

minimamente como está estabelecida a base administrativa das organizações, incluindo as educacionais.

GESTÃO EDUCACIONAL

Inicialmente, é necessário esclarecer que toda gestão educacional se insere em um contexto mais amplo, caracterizado por uma política educacional. Para Santos (2012), a política educacional corresponde a,

toda e qualquer política desenvolvida de modo a intervir nos processos formativos (e informativos) desenvolvidos em sociedade (seja na instância coletiva, seja na instância individual) e, por meio dessa intervenção, legitima, constrói ou desqualifica (muitas vezes de modo indireto) determinado projeto político, visando atingir determinada sociedade. [grifo do autor]. (SANTOS, 2012, p. 3).

Desse modo, a política educacional está direcionada para a proposição de medidas que visam à formação do indivíduo enquanto cidadão, buscando assim garantir um direito estabelecido na Constituição Federal de 1988, que no Art. 205 estabelece:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988, p. 118).

A gestão educacional talvez possa ser considerada uma das mais complexas atividades no campo administrativo. Ao tratarmos de gestão educacional estão certamente envolvidas as políticas educacionais e todo o arcabouço normativo que regulamenta a atividade. Para Dourado (2007, p. 924),

A gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados.

Vieira (2009) faz uma distinção entre gestão educacional e gestão escolar. Para a autora, a gestão educacional refere-se ao âmbito dos sistemas educacionais, às iniciativas nas diferentes instâncias governamentais, às definições gerais que orientam as políticas públicas. Já a gestão escolar está relacionada às práticas realizadas nos estabelecimentos de ensino.

Este artigo restringe-se à análise da gestão educacional em sentido amplo, considerando as atividades realizadas nos estabelecimentos de ensino e nas relações destes com o sistema de ensino. (VIEIRA, 2009).

Oliveira (2010, p. 139) destaca que,

Embora haja pouca pesquisa especificamente sobre o assunto, o que se percebe é um entendimento quase tácito entre os pesquisadores da área de que o termo “gestão” é mais amplo e aberto que “administração”, sendo ainda o segundo carregado de conotação técnica, o que predominou nas décadas anteriores como orientação para as escolas. Nesse sentido, a gestão implicaria participação e, portanto, a presença da

política na escola. Já o termo “escolar” vai sendo substituído pelo “educacional”, justamente pela compreensão de que a educação não se realiza só na escola e que, por isso, os sistemas não são escolares, mas educacionais.

O *ciclo administrativo* é composto pelas funções: planejar, organizar, dirigir e controlar. A gestão das instituições de ensino também se apropria deste ciclo, mesmo que aparentemente seus gestores não utilizem essa nomenclatura ou desconheçam do que trata a Teoria Geral de Administração. De uma forma ou de outra, os métodos e ferramentas utilizados na gestão derivam, ainda que sutilmente, dos estudos realizados por cientistas como Taylor, Fayol e Weber.

Em análise sobre as mudanças na organização e gestão da escola, Oliveira (2010, p. 135) enfatiza que apesar de tratar-se de trabalho docente, a escola tal como se apresenta hoje,

[...] está marcada por uma forma específica de organização e que esta reflete a maneira como o trabalho é organizado na sociedade, embora na literatura educacional específica haja grandes controvérsias sobre o tema.

Rizzatti (2004) salienta as características da burocracia presentes nas universidades, tais como o estabelecimento dos cargos segundo o princípio hierárquico, a organização através de normas escritas, canais formais de comunicação e a impessoalidade nas interações. Destaca, ainda, a divisão sistemática do trabalho no estabelecimento das atribuições com base em padrões e procedimentos técnicos e a escolha dos docentes baseada na meritocracia e na competência técnica. (RIZZATTI, 2004).

A gestão educacional, especialmente nas instituições privadas, vem incorporando novos instrumentos, tais como a Qualidade Total, Avaliação Institucional e o Planejamento Estratégico. (COLOMBO, 1999; GOULART; PAPA FILHO, 2009). Para esses autores, os novos instrumentos da administração visam à melhoria dos serviços prestados, ou seja, a busca dos resultados institucionais de modo eficiente e eficaz.

A eficiência “é o critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo”. (SANDER, 2007, p. 76). Indica como a organização utiliza produtivamente seus recursos: quanto maior o grau de produtividade ou economia dos recursos, maior a eficiência. (MAXIMIANO, 2011).

A eficácia indica a realização dos objetivos organizacionais. “É o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos.” (SANDER, 2007, p. 78).

A condição necessária para obter resultados institucionais de modo eficiente e eficaz na gestão educacional é a revisão da formação e qualificação de seus dirigentes. É necessário que os dirigentes conheçam as funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle, distinguindo-as das funções técnicas. Embora essas funções sejam intimamente

interdependentes, as funções técnicas estão relacionadas diretamente com a elaboração do produto final, de responsabilidade do corpo docente. Já as funções administrativas são de responsabilidade dos dirigentes em qualquer hierarquia – reitor, diretor e chefe de departamento, por exemplo. (RIZZATTI, 2004).

Koontz e O'Donnel (1989) acreditam que a maneira mais proveitosa de classificar as funções administrativas é agrupando-as nas atividades de planejamento, organização, seleção e colocação de pessoal, direção e controle. Entretanto, essa classificação não é fechada, conforme asseveram os autores:

Na prática, os administradores supervisionam vários planos em diversos estágios de execução; no mínimo estarão comprometidos a qualquer instante com a resolução de um problema de controle ou de motivação. Movimentam-se livremente de uma função para outra e dedicam sua atenção às questões mais urgentes. A administração é, afinal de contas, uma rede sistêmica e não o empreendimento seqüencial de uma série de tarefas. (KOONTZ; O'DONNEL, 1989, p. 34).

Na visão dos autores, as funções administrativas estabelecem uma ordem para a classificação do conhecimento. “Essa classificação não é estanque, havendo elementos entrelaçados e até mesmo sobrepostos.” (KOONTZ; O'DONNEL, 1989, p. 34).

O CICLO ADMINISTRATIVO NO IFB: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

Planejamento

Assim como nas demais organizações, uma instituição de ensino necessita prever, dentro de um cronograma, as ações que irá desempenhar a fim de atingir os objetivos organizacionais. O planejamento precede qualquer outra função administrativa. Embora na prática as funções se mesquem, é no planejamento que se estabelecem os objetivos para o esforço grupal. “Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer.” (KOONTZ; O'DONNEL, 1989, p. 67).

Para compreender a natureza do planejamento, Kwasnicka (1980) conceitua três termos importantes no processo administrativo: planejamento, plano e tomada de decisão. Planejar é analisar as informações relevantes do presente e do passado e avaliar os prováveis desenvolvimentos futuros, para assim determinar cursos de ação. O plano é a recomendação do curso de ação estabelecida no planejamento e a tomada de decisão é inerente ao processo de planejamento como um todo. Na tomada de decisão realiza-se a escolha entre duas ou mais alternativas. (KWASNICKA, 1980).

O IFB possui o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2009-2013. Este

documento foi elaborado por uma comissão instituída pela Portaria IFB/Reitoria nº 44, de 31 de março de 2009. O PDI está organizado em onze capítulos que tratam sobre Perfil Institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Implementação da Instituição e Organização Acadêmica, Corpo Docente, Corpo Técnico-administrativo, Corpo Discente, Organização Administrativa, Autoavaliação Institucional, Infraestrutura Física e Instalações Acadêmicas, Atendimento às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida e Demonstrativo de Capacidade e Sustentabilidade Financeira. (BRASIL, 2009).

O planejamento no IFB foi iniciado com a elaboração do PDI, sendo realizada, primeiramente, a análise dos ambientes interno e externo. Também foram definidos missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Em 2010 foram realizados workshops e consolidadas as metas no Sistema Integrado de Gestão (SGI). Em setembro de 2011, realizou-se o primeiro balanço das metas e ações referentes ao Planejamento 2011. O IFB possui um Guia de Orientações sobre o Planejamento Institucional e uma cartilha com o vocabulário básico para meta/ação. (BRASIL, [2011b]).

As metas definidas no Planejamento Institucional do IFB estão organizadas em três eixos: Educação, Gestão e Relação Institucional. No eixo Educação constam os seguintes objetivos gerais: “ampliar a oferta de cursos técnicos, implementar cursos superiores, melhorar a qualidade de ensino, implementar a pós-graduação, estruturar pesquisa tecnológica, promover melhorias na gestão pedagógica e articular pesquisa, ensino e extensão”. O eixo Gestão tem como objetivos gerais: “ampliar estrutura física, implementar programa de qualidade de vida e ampliar gestão sistêmica”. No eixo Relação Institucional são objetivos: “consolidar a marca IFB e incrementar a integração com a comunidade”. (BRASIL, [2011b]).

Organização

A organização, enquanto função administrativa, trata dos diferentes papéis desenvolvidos pelos profissionais dentro das empresas e em como esses papéis se relacionam entre si. Neste sentido, a organização é:

[...] o agrupamento das atividades necessárias para a consecução dos objetivos, a designação de cada agrupamento a um administrador com autoridade para supervisioná-lo e a estipulação de coordenação horizontal ou vertical na estrutura da empresa. (KOONTZ; O'DONNEL, 1989, p. 175).

Organizar consiste em agrupar as atividades visando a melhor forma de realizá-las,

incluindo, para tanto, uma estrutura de autoridade. A organização do Instituto Federal de Brasília pode ser vista no Capítulo 7 do Plano de Desenvolvimento Institucional, que trata da Organização Administrativa. Este capítulo traz a estrutura organizacional com as instâncias de decisão, o organograma, os órgãos colegiados e de apoio e as relações com demais agentes. (BRASIL, 2009).

A composição do Conselho Superior e a do Colégio de Dirigentes, bem como suas competências, estão discriminadas no item 7.3 do PDI. O organograma atual e os previstos constam nos anexos IV e V do mesmo documento. No organograma do IFB, percebe-se que a organização se dá pelo processo de departamentalização por funções. “A departamentalização funcional é o método mais amplamente utilizado para organizar atividade e pode ser encontrado em algum nível da estrutura organizacional de quase todas as empresas.” (KOONTZ; O’DONNEL, 1989, p. 192).

Existem ainda, como normas internas, o Estatuto e o Regimento Geral do IFB. Conforme estabelece o Estatuto do IFB, o detalhamento da estrutura organizacional, as competências das unidades administrativas e as atribuições dos dirigentes serão estabelecidos no Regimento Geral. Este documento traz ainda princípios, finalidades e objetivos a que se propõe o Instituto Federal de Brasília. (BRASIL, 2011a).

Direção

A função direção está relacionada à coordenação de pessoas, ao ato de liderar. “Dirigir significa interpretar os planos para as pessoas e dar as instruções e orientação sobre como executá-los e garantir o alcance dos objetivos.” (CHIAVENATO, 2008, p. 366).

O ato de dirigir envolve aspectos interpessoais, podendo, portanto, ser considerado a função mais difícil para o administrador, uma vez que envolve um complexo de forças pouco conhecidas e sobre as quais não se tem controle. (KOONTZ; O’DONNEL, 1989).

O Instituto Federal de Brasília, por se tratar de autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, deve obedecer à legislação correspondente ao serviço público federal. Suas ações de coordenação e liderança de pessoas baseiam-se nos princípios estabelecidos na Constituição Federal de 1988, tais como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência, estabelecidos no Art. nº 37 da carta magna. Ainda, destaca-se a Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990) e demais normas pertinentes.

O Decreto-Lei nº 200/67, estabelece a coordenação como um dos princípios nos quais devem ser embasadas as atividades da Administração Federal:

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

I – Planejamento.

II – Coordenação.

III – Descentralização.

IV – Delegação de competência.

V – Controle. (BRASIL, 1967).

Percebe-se no Decreto-Lei nº 200/67 três funções administrativas – planejamento, coordenação e controle – definidas como princípios neste documento. Ainda, o mesmo Decreto-Lei determina, no artigo 8º, § 1º, como deve ser exercida a coordenação:

§ 1º A coordenação será exercida em todos os níveis da administração, mediante a atuação das chefias individuais, a realização sistemática de reuniões com a participação das chefias subordinadas e a instituição e funcionamento de comissões de coordenação em cada nível administrativo. (BRASIL, 1967).

Não foram identificados documentos, normas internas publicadas, que demonstrem a forma de direção adotada pelo IFB. Oliveira (2009) destaca que a direção é a mais complexa entre as funções que compõem o processo administrativo por ser a função menos estruturada.

Controle

O controle é a função que busca medir e corrigir o desempenho das atividades, visando assegurar os objetivos e os planos estabelecidos pela organização. É a função pela qual o gestor ou órgão de controle certifica-se de que as ações realizadas correspondem ao que foi planejado. (KOONTZ; O'DONNEL, 1989).

A Constituição Federal determina, no Art. 70, que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial quanto à legalidade, legitimidade e economicidade será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada poder. O Art. 71 remete ao Tribunal de Contas da União a função de auxiliar o Congresso Nacional no controle externo. São estabelecidas também, neste artigo, as competências destes órgãos quanto ao controle externo. (BRASIL, 1988). O controle interno deve ser de forma integrada entre os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e tem as seguintes finalidades, conforme determina o Art. 74 da Constituição Federal:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. (BRASIL, 1988, p. 60).

O Relatório de Gestão é um documento elaborado ao final do exercício e apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas anual, em atendimento à obrigatoriedade prevista no Art. 70 da Constituição Federal. Este relatório é feito de acordo com disposições de instruções normativas do Tribunal de Contas da União (TCU).

No Relatório de Gestão do IFB (BRASIL, 2012), do exercício 2011, podem ser conferidas as metas institucionais, as estratégias de atuação frente às responsabilidades institucionais, o desempenho orçamentário e financeiro e os indicadores institucionais (acadêmicos, socioeconômicos e os previstos no termo de acordo de metas). Destaca-se que este relatório é bastante amplo, abrangendo outras áreas, tais como gestão de pessoas, gestão ambiental e tecnologia da informação.

Nas normas internas que regem o Instituto Federal de Brasília, o Estatuto define, no Título II, Capítulo II, Da Reitoria, a Auditoria Interna como órgão de controle, com a responsabilidade de fortalecer e assessorar a gestão, racionalizando as ações, e apoiar os órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e do Tribunal de Contas da União. (BRASIL, 2011a).

O Capítulo II, do Título II, do Estatuto também traz outros atores responsáveis pela função controle em diferentes áreas. Compete à Pró-Reitoria de Ensino, por exemplo, “planejar, coordenar, supervisionar e controlar as políticas de ensino para a instituição, em consonância com as diretrizes emanadas do Ministério da Educação [...]”. (BRASIL, 2011, p. 14). À Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação compete, dentre outras atribuições, “controlar as políticas para os cursos de pós-graduação de lato e stricto sensu do IFB [...]”. (BRASIL, 2011, p. 14). À Pró-Reitoria de Administração compete “controlar a execução das atividades de planejamento e administração orçamentária e financeira [...]”. O controle dos dados institucionais fica a cargo da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. (BRASIL, 2011, p. 14).

O controle quanto às metas estabelecidas no Planejamento Institucional 2011 foi acompanhado pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. Foram apresentados dois balanços, o primeiro até 31/07/2011 e o segundo no final do exercício, em 31/12/2011.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria Geral da Administração traz o arcabouço de métodos, técnicas e princípios desenvolvidos para a administração das organizações, sendo elas de qualquer natureza. A partir do momento em que a administração passou a ser tratada como ciência, no início do

século XX, as tarefas que competem ao gestor passaram a ser delimitadas. Com o desenvolvimento e a evolução das teorias, se chegou ao que hoje é comumente conhecido como as funções do administrador, caracterizadas pelo processo ou ciclo administrativo, definido pela relação dinâmica e interdependente entre planejamento, organização, direção e controle.

O objetivo deste artigo foi identificar a presença do ciclo administrativo na gestão do IFB. Por mais que exista um consenso de que a gestão educacional envolve um escopo mais abrangente, com natureza e características distintas das organizações empresariais, na prática, percebe-se que as instituições de ensino utilizam, em menor ou maior grau, ferramentas da administração de empresas. Na análise realizada nos documentos publicados pelo IFB percebe-se que o ciclo administrativo está presente na gestão desta instituição pública de ensino.

É possível constatar que as funções mais representativas no IFB são o planejamento e o controle. O planejamento é bastante orientado e divulgado na instituição. O controle também é uma função que se destaca, muito embora, neste caso, a função esteja intimamente relacionada ao cumprimento legal do dever de prestar contas.

No Relatório de Gestão (BRASIL, 2012) é possível verificar se as metas traçadas no planejamento institucional foram ou não atingidas. Entretanto, nesta análise, não é possível assegurar que a realização do controle corrija o desempenho no sentido de garantir que os objetivos propostos sejam realmente atingidos. Destaca-se, também, que o controle é anual, ou seja, somente é verificado no final do exercício, não havendo possibilidade de correções no decorrer das atividades.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total, reengenharia*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 335 p.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 2000. 370 p.

BRASIL. *Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 12 out. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Brasília. *Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília*. 2011a. Disponível em: <<http://www.ifb.edu.br/acesso-a-informacao/normas-internas-do-ifb>>. Acesso em: 12 out. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Brasília. *Guia de Orientações: Planejamento Institucional*. [2011b]. Disponível em: <<http://www.ifb.edu.br/administrativo/pro-reitoria-de-desenvolvimento-institucional/planejamento>>. Acesso em: 15 out. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Brasília. *PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional 2009 - 2013*. 2009. Disponível em: <<http://www.ifb.edu.br/acesso-a-informacao/normas-internas-do-ifb>>. Acesso em: 12 out. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Brasília. *Relatório de Gestão do Exercício de 2011*. 2012. Disponível em: <http://www.ifb.edu.br/attachments/1859_Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202011.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2012.

BRASIL. *Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm>. Acesso em: 12 out. 2012.

BRASIL. *Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 15 de outubro de 2012.

CHIAVENATO, I. *Administração geral e pública*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 520 p.

COLOMBO, S. S. *Escolas de sucesso*. São Paulo: Editora STS, 1999. 160 p.

DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. In: *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em 02 out. 2012.

DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 714 p.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970. 150 p.

FERREIRA, A. B. de O. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009. 2.120 p.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). *Políticas públicas e gestão da educação*. Brasília: Líber Livro, 2011. 192 p.

GOULART, I. B.; PAPA FILHO, S. (Coord.). *Gestão das instituições de ensino superior: teoria e prática*. Curitiba: Juruá, 2009. 194 p.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. *Fundamentos da administração*. São Paulo, SP: Pioneira, 1989. 580 p.

KWASNICKA, E. L. *Introdução à administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980. 238 p.

LÜCK, H. A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. In: *Gestão em Rede*, n. 3, p. 13-18, nov. 1997. Disponível em: <http://cedhap.com.br/publico/ge_GestaoEscolar_02.pdf>. Acesso em 02 out. 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 500 p.

OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F. F. (Org.). *Política e gestão da educação*. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010. 180 p.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Fundamentos da Administração: conceitos e práticas essenciais*. São Paulo: Atlas, 2009. 245 p.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI, J. G. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: *IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc/xmlui/handle/123456789/35684>>. Acesso em: 10 out. 2012.

SANDER, B. *Administração e educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro, 2007. 136 p.

SANTOS, P. S. M. B. dos. *Guia prático da Política Educacional no Brasil: ações, planos, programas e impactos*. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 300 p.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. In: *RAP Revista de Administração Pública*. v. 2, 2009. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://app.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_rap_artigos.asp?cd_edi=57>. Acesso em: 15 out. 2012.

TAYLOR, F. W. *Princípios da administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 110 p.

VIEIRA, S. L. *Educação básica: política e gestão da escola*. Brasília: Líber Livro, 2009. 220 p.

WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 325 p.

WITTMANN, L. C.; GRACINDO, R. V. (Coord.). *O estado da arte e gestão da educação no Brasil: 1991 a 1997*. Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001. 290 p.