

GESTÃO PÚBLICA DE QUALIDADE: APLICAÇÃO DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS NOS CURSOS DE FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA.

Janaina Aparecida Maito Wurdel de Almeida

RESUMO

No ano de 2017 o *Campus* Criciúma disponibilizou 1.600 vagas nos cursos de Formação Inicial e Continuada, teve 1.246 matriculados, mas só 528 concluintes; isso representa 42,37 % de integralizados. Falhas de aspecto administrativo são possíveis fatores que podem contribuir para o baixo número de concluintes. Este artigo aborda os motivos que causam a evasão escolar nos cursos de Formação Inicial e Continuada, e procura criar sugestões de estratégias para evitar o abandono dos cursos pelos estudantes. O artigo foi desenvolvido de um estudo embasado no anuário estatístico de 2017 dos Cursos de Formação Inicial e Continuada do IFSC- *Campus* Criciúma e também nos diários de classe de turma. Identificou que no ano de 2017. O estudo tem como contribuição demonstrar como o uso das funções administrativas utilizadas na administração pública por gestores públicos pode auxiliar a evitar a evasão. As funções administrativas, tais como, planejamento, direção, organização e controle, são ferramentas que podem contribuir para alcançar a missão e os objetivos da instituição, como o bem social, a educação de qualidade, a permanência e o êxito. O trabalho deste artigo foi embasado em experiências laborais realizadas no Instituto Federal de Santa Catarina *Campus* Criciúma, mais especificamente no setor imbuído do Registro Acadêmico, responsável por levantar informações do Anuário Estatísticos embasado nos diários de classe.

Palavras-chave: Administração pública, gestão pública, funções administrativas.

1. INTRODUÇÃO

Os Institutos Federais foram criados pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, com o objetivo de expandir e interiorizar a educação profissional e tecnológica, oferecendo cursos de educação superior, profissional e básica. Os cursos ofertados por essas instituições de ensino buscam atender as demandas regionais, qualificando cidadãos para atuarem no mercado de trabalho, logo, contribuir com o desenvolvimento econômico e social da região.

O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) – *Campus* Criciúma, inaugurado em 29 de novembro de 2010, oferece cursos técnicos de edificações, mecatrônica e química, integrados ao ensino médio, cursos técnicos em eletrotécnica e edificações, subsequentes ao ensino médio, e os cursos superiores de licenciatura em química, engenharia mecatrônica e engenharia civil, assim como cursos de formação inicial e continuada.

No ano de 2017 foram ofertados 43 cursos de formação inicial e continuada no *Campus* Criciúma, um total de 1.600 vagas, 2.296 inscritos e 1.246 matriculados (IFSC, 2018). Ocorre que somente 42,37% dos alunos matriculados concluíram o curso.

Baseado nesses números esse estudo tem por objetivo demonstrar que a administração pública, através de seus gestores públicos, principalmente de suas funções administrativas, pode criar estratégias para diminuir o número de evasão dos estudantes, fortalecendo a premissa da permanência e êxito.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é um conjunto: agentes, serviços e órgãos, criados para atender a sociedade em suas necessidades. Para COSTIN (2010, p.27), administração pública “*inclui o conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos utilizados pelos três poderes que integram o Estado, para realizar suas funções econômicas e os papéis que a sociedade lhe atribui no momento histórico em consideração*”. PALUDO (2010, p.21) define a administração pública como;

A Administração compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade. PALUDO; (2010, p. 21)

A administração pública tem como principal função o atendimento aos anseios da sociedade, e, diferente das empresas privadas, não visa o lucro. Assim, mais especificamente se tratando de um processo educacional, existe uma necessidade de estabelecer e vivenciar experiências voltadas para a permanência e o êxito do “cliente-cidadão” nos cursos de formação desenvolvidos no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) – *Campus* Criciúma. As organizações públicas buscam atender a sociedade, proporcionando o bem-estar, o

desenvolvimento social e econômico da população. Para que esses objetivos sejam passíveis de serem alcançados se faz necessário atender com qualidade e eficiência.

Conforme Paludo (2010), o atendimento à sociedade deve ser “primordial”. Os serviços devem ser prestados com qualidade e excelência. Para atingir a excelência e o sucesso é necessário que a administração pública tenha gestores públicos preparados para o enfrentamento cotidiano dos problemas e das necessidades da sociedade. Ainda, de acordo com Paludo (2013, p.215), *“excelentes são os serviços que além de atender às necessidades do cliente-cidadão, são capazes de superá-las”*.

Se tratando de cursos de formação inicial e continuada, o atendimento para ser primordial e com excelência, deve atender as demandas da sociedade, focado no mercado de trabalho. Sendo assim, os serviços prestados à sociedade, que devem ser primordiais, com qualidade e excelência, têm à frente o gestor público, a quem cabe adotar políticas públicas para uma gestão de qualidade.

A gestão pública está relacionada à aplicação das teorias da ciência em administração no gerenciamento da administração pública. Entretanto, a gestão pública não é contínua, a cada mandado de governo ela sofre transformações. Segundo Saldanha, (2006, p.12, apud Ferreira,1999)

Gestão Pública refere-se às funções da gerência pública nos negócios do governo; mandato de administração (FERRERIA, 1999). De acordo com o último conceito, a gestão associa-se a uma determinada fase de mandato. Portanto, em primeira análise, a gestão teria as mesmas características da administração, porém, válidas para um período de tempo determinado.

Apesar de sofrer modificação a cada mandato governamental, a gestão pública busca, independente de governo, atender com qualidade e produtividade a sociedade. Para Lima, (2013, p. 7) *“uma gestão com qualidade é a capacidade para fazer, bem feito e em tempo oportuno, o que deve ser feito. Três elementos importantes estão implícitos nesse primeiro conceito de gestão de qualidade: qualidade, produtividade e missão”*.

Os serviços prestados ao público devem ser bem feitos, ou seja, com qualidade. Mas, além de qualidade, precisamos atender todos os que buscam por serviços, seja em quaisquer das áreas governamentais, mais especificamente na educação. Para isso é necessário ter produtividade. A produtividade que tem por objetivo atender em quantidade. A qualidade, sem

produtividade, falha em atender a missão das instituições. Um exemplo são as escolas públicas. Os professores são qualificados e ensinam com qualidade, mas não disponibilizam vagas para atender as necessidades de educação de uma determinada região. O que está faltando é a produtividade. E, nesse momento gestores públicos tem que estar preparados para buscar recursos, criar meios para conseguir atender as necessidades da sociedade.

Além da qualidade e produtividade, é necessária a gestão eficiente. Uns dos motivos das instituições públicas não conseguirem atender suas proposições, é a falta da eficiência. Instituições públicas sendo eficientes conseguem alcançar seus objetivos perante a comunidade. Lima (2013), define eficiência como:

Eficiência é conseguir fazer o máximo com recursos disponíveis. Esse máximo diz respeito à produtividade e tem limites claros relacionados à manutenção da qualidade do que se faz e da excelência dos relacionamentos, interno ou externo, na hora da entrega dos serviços aos seus destinatários (LIMA, 2013, p.7).

Ser eficiente é um desafio na gestão pública; muitos gestores públicos têm bons projetos para desenvolver, mas acabam se deparando com falta de orçamento, com os atrasos de repasses financeiros, com a falta de comprometimento da equipe ou com burocracia da administração pública.

Diante dos problemas mencionados, os gestores públicos precisam estar preparados para conseguirem superar os desafios. Muitas vezes a falta de estratégia, ou incertezas nas tomadas de decisões, são causa da falta de qualidade nos serviços prestados a comunidade.

Para conquistar a excelência nos serviços prestados, faz-se necessária uma boa gestão pública, comprometida, capacitada e preparada para superar os desafios que aparecem no caminho. Porém, para atender as necessidades da sociedade com excelência, é necessário que os administradores adotem modelos de gestão, independente de governo. E, quando se fala de modelo administrativo a ser adotado por gestores públicos, em todos os modelos, as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle permanecem as mesmas.

2.1 Funções Administrativas

As funções administrativas já eram estudadas por Henri Fayol no século XIX, doutrinador do Fayolismo. Fayol nasceu em Constantinopla, estudou engenharia na Escola de Minas de *Saint-Étienne*, começou a trabalhar ainda jovem ascendendo na carreira. Dedicou seus

estudos à administração, estudando sempre a organização do pessoal das grandes empresas. Fayol define o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Na teoria clássica, a função de prever significa “calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir.” Fayol (2011, p. 65). Neste contexto a função de previsão é organizar as ações para o futuro, tais como:

a) Organizar:

Segundo Fayol (2011, p.77) “Organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal” Como estamos falando de instituições públicas de ensino, a organização se encaixa no preparo da equipe, definição do trabalho e distribuição.

b) Comandar:

Selecionar os melhores, conduzir e acompanhar a equipe a fim de atingir os objetivos almejados. Para Fayol (2011, p.121) “*Para cada chefe, o objetivo do comando, no interesse da empresa, é tirar o melhor proveito possível dos agentes que compõem sua unidade*”

c) Coordenar:

Gerir a equipe de maneira que todos os setores trabalhem em conjunto para atingir os objetivos traçados pela instituição. De acordo com Fayol (2011, p.126) “Coordenar é estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso.”

d) Controlar:

Para Fayol (2011, p.130) “o controle consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos” Conforme Fayol, a ação de controlar é acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos, verificando se as ações tomadas são as ações definidas conforme planejadas.

Hoje, está convencionado que as funções administrativas são planejamento, organização, direção e controle. Quando as funções administrativas se integram, elas formam o processo administrativo.

Os gestores públicos, ao se organizarem para conquistar a missão institucional, devem superar o presente e planejar o futuro. A função administrativa de planejamento, é justamente essa projeção do futuro, mas se faz necessário definir os objetivos os quais a administração pública deseja alcançar. Para CHIAVENATO,

Os objetivos são resultados específicos que se pretende atingir. Os objetivos são estabelecidos para cada uma das subunidades da

organização, como suas divisões ou departamentos etc. Uma vez definidos, os programas são estabelecidos para alcançar os objetivos de maneira sistemática e racional. CHIAVENATO (2006, P. 409)

a) Planejamento:

Quando falamos de planejamento, é necessário já ter a definição dos objetivos que a administração, e gestores públicos, almejam alcançar. Se tratando de cursos de Formação Inicial e Continuada, o objetivo é o êxito dos discentes. Ou seja, que os discentes consigam se formar, e que tenham êxito no curso, adquirindo determinado saber, que lhes auxiliará no ingresso ao mercado de trabalho.

b) Organização:

Todas as instituições, sejam públicas ou privadas, demandam de organização. Muitas vezes aplicada por fluxogramas, definições de tarefas, prazos etc. A organização é parte do processo onde se define a equipe a realizar determinada atividade, quais ferramentas são necessárias, e como será realizada tal atividade. De acordo com CHIAVENATO (2006, p. 428) “Organização como função administrativa e parte do processo administrativo de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações ente eles. ”

c) Direção

Toda a instituição precisa de um líder, em se tratando dos IFs, há Reitores, Pró-reitores e Diretores gerais, administrativos, e de ensino. No campus os diretores desempenham a atividade de liderar a equipe, motivando, solucionando conflitos multidisciplinares, determinando onde a organização deve chegar.

d) Controle

É a função administrativa que está dentro de todas as fases do processo de gestão. Sem ele não é possível conquistar os resultados almejados pelo planejamento (planejamento, organização, direção) é desperdiçado. Conforme CHIAVENATO (2006, p.447) “controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, organização e direção sejam bem-sucedidos. ”

A falta de controle nas instituições públicas é um agravante para o desperdício de dinheiro público. Serviços prestados sem qualidade, sem quantidade, o que acaba acarretando obras públicas inacabadas ou entregues com defeitos estruturais. E os maiores prejudicados são os cidadãos que dependem desses serviços.

Quando falamos em instituição de ensino, mas especificamente nos cursos de Formação

Inicial e Continuada, a falta da função Administrativa controle é um fator negativo e prejudicial a missão da instituição, a qual seria: “Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.” (IFSC, 2017, p. 07).

Quando uma instituição pública ou empresa privada não consegue pôr em prática a função administrativa de controlar, não será possível conseguir finalizar o processo administrativo. Todo o trabalho de planejar, organizar e dirigir é perdido.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa teve início em fevereiro de 2018. O estudo foi embasado nos diários de classe utilizados para carregar o anuário estatístico 2018 com referência 2017 do Instituto Federal de Santa Catarina. A escolha do artigo foi motivada pelo grande número de alunos não concluintes nos cursos de Formação Inicial e Continuada. Tal fato chamou a atenção através da quantidade de alunos evadidos.

Foram realizados estudos bibliográficas que versam sobre administração pública, gestão pública e funções administrativas.

O método da pesquisa foi quantitativo, foram enviados e-mail a estudantes de 5 cursos, total de 125 alunos entrevistados por e-mail, com o intuito de saber os motivos da evasão dos discentes, porém só os alunos que obtiveram êxito que responderam ao e-mail.

Outra etapa do estudo, devido a não ter retorno por parte dos discentes sobre a evasão, foi a aplicação de questionários avaliativos, via e-mail, a servidores administrativos vinculados ao departamento de ensino. Os questionários visavam obter informações relativas a causa da evasão. A amostra da pesquisa foi aplicada para 11 servidores, porém 7 responderam.

Com os dados obtidos na pesquisa foi possível identificar motivos que causam a evasão. E através dessa coleta de informações foi possível criar estratégias para evitar a evasão, conquistar a permanência e êxito. As estratégias estão enumeradas na Tabela 1: Fluxo de aplicação das funções administrativas nos cursos de formação inicial e continuada

4. RESULTADOS DE PESQUISA

Os servidores do Campus Criciúma, participantes da entrevista, pontuaram, conforme

experiência vividas em seu ambiente de trabalho, mas especificamente nos setores vinculados ao departamento de ensino, alguns motivos causadores da evasão nos cursos de Formação Inicial e continuada no IFSC do referido campus, tais como:

- Dificuldade em acompanhar determinadas disciplinas;
- Analisar se o curso ofertado será útil para aquela comunidade;
- Falta de motivação e interesse;
- Dificuldade de conciliar o trabalho e o contexto educacional;
- Falta transporte para alunos;
- Fatores sociais como: uso de drogas; trabalho precoce; violência doméstica.
- Renda insuficiente à manutenção dos estudos (ônibus, materiais escolares, entre outros);

Aplicando as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle com ações de prevenção a evasão, fortalecendo a convicção de que se a gestão atender minimamente as perspectivas de eficiência e qualidade, é possível e palpável à instituição conquistar o êxito dos “clientes-cidadãos”.

Para esclarecimento, a Tabela 1 demonstra sugestões embasadas nos questionários avaliativos, de como as funções administrativas podem ser aplicadas na implantação dos cursos de formação inicial e continuada. Na função de controle, seguem sugestões que foram elaboradas e respondida por questionário aplicado a servidores Técnicos Administrativos do IFSC Campus Criciúma.

Tabela 1: Fluxo de aplicação das funções administrativas nos cursos de formação inicial e continuada.

Função Administrativa	Aplicabilidade das funções administrativas nos Cursos Formação Inicial e Continuada
Planejamento	Analisar as necessidades de formação profissional da população e necessidades do mercado de trabalho.
Organização	Criar projetos pedagógicos que atendam a essas necessidades, aprova-los nas estâncias competentes, selecionar servidores que vão ministras as aulas, lançamento de edital, definir dias e horários das aulas de acordo com a necessidade da sociedade.
Direção	Função de liderar e motivar a equipe. A fim de todos buscarem o mesmo objetivo.

<p style="text-align: center;">Controle O que está faltando.</p>	<p>1º docente deve realizar diariamente o controle de presença nos diários de classe. Hoje o IFSC disponibiliza o sistema SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas) onde o docente pode fazer a chamada on line, não precisando mais de impressos para esse controle.</p> <p>2º com o controle de presença é possível identificar os alunos faltosos ou possíveis evadidos;</p> <p>3º criar equipe multidisciplinar responsável entra em contato com discente para identificar o motivo da evasão;</p> <p>4º com a identificação dos motivos das faltas por parte do educando, a equipe tenta corrigir e sanar o problema (muitas vezes o aluno não pode ir devido a problemas financeiros, dificuldade de aprendizado, dificuldade no horário de trabalho etc.)</p> <p>5º com a identificação do problema é possível realizar feedback, e corrigir os erros para os próximos cursos.</p>
--	--

Fonte: Entrevistas realizada com equipe pedagógica do IFSC – Campus Criciúma

5. CONCLUSÕES

O objetivo da pesquisa era identificar situações que causam o abandono escolar e diante desses resultados, foi possível criar sugestões de estratégias administrativas que podem auxiliar as instituições de ensino a evitar a evasão escolar e fortalecer a premissa da permanência e êxito. As funções administrativas foram ferramentas que contribuíram positivamente na criação de estratégias e ao serem utilizadas por gestores públicos, podem auxiliar positivamente no alcance dos objetivos institucional.

Concluiu-se que o número de alunos evadidos, dados extraídos dos diários de classe e do anuário estatístico 2018, referência 2017 foi de 57,63 %. Diante desse percentual de evasão percebe-se os desafios que os gestores públicos precisam enfrentar para atender a comunidade com qualidade, quantidade e eficiência e conseguir conquistar seus objetivos.

As funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle são ferramentas que auxiliam os gestores públicos para a excelência dos serviços prestados.

Os estudos e pesquisas, assim como questionários avaliativos aplicados demonstram que a função controle deve estar mais presente no cotidiano administrativo das aulas. Sugere-se que os professores mantenham seus diários de classe atualizados diariamente, e que a instituição crie equipes multidisciplinares no *campus*, para atuarem com programas contra evasão. Além das sugestões citadas, é necessário que os gestores trabalhem em conjunto com suas equipes, sendo capaz de estimular os servidores a trabalhar para conquistar permanência dos discentes na instituição. O uso da tecnologia como utilização de software, que auxilia no controle de presença dos estudantes em salas de aula, são maneiras que podem ajudar a disseminar simultaneamente informações sobre os alunos a diferentes setores. Essas, dentre outras, são ferramentas que podem auxiliar a evitar a evasão, e auxiliar na estruturação pedagógica dos próximos cursos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei11892.htm>. Acesso em: 03 mar. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administração Geral e Pública*: Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COSTIN, Cláudia. *Administração pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FAYOL, Henri, *Administração Industrial e Geral*: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC). **Anuário Estatístico IFSC**. 2018 ano base 2017. Disponível em :><http://www.ifsc.edu.br/anuario-estatistico>>. Acesso em 03/03/2018.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC). **Plano de desenvolvimento institucional 2015-2019**. Acesso em: 15 mar. 2018. Disponível >http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_IFSC_revisado_2017.pdf

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC). **Site Institucional** Disponível em >http://criciuma.ifsc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=181&Itemid=145>. Acesso em 04 mar. 2018

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública. Rio de Janeiro, Qualkitymark Editora, 2013.

PALUDO, Augustinho. *Administração pública*. Teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PALUDO, Augustinho. *Administração pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SALDANHA, Clezio, Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006.