GESTÃO DA MUDANÇA E DA EXPANSÃO NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA NO ESTADO DE SÃO PAULO.

Profª. Dra. Diva Valério Novaes
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP - Brasil.
divavn@ig.com.br

Resumo

Aproximar a realidade do idealizado no desenvolvimento de projetos educacionais, exige um esforço conjunto entre bases e legisladores. Juntar a esse esforço estudos científicos propicia novos elementos que favorecem busca de soluções para problemas identificados na consecução do projeto. É nesse contexto que se desenvolve o pós-doutorado em andamento aqui descrito. O IFSP presenciou um aumento de unidades que o posiciona como o maior da rede nacional, nesta última década, adquirindo também outras funções além das anteriores. Esse fato aumentou a complexidade das funções diretivas e provocou problemas na gestão do instituto. Estudamos esses aspectos em busca de melhorias para a gestão, na perspectiva da Educação Comparada.
Palavras-chave: Gestão da mudança, comunicação, capacitação.

Introdução

Os atuais Institutos Federais, com mais de um século oferecendo formação profissional, passaram nesse período por muitas mudanças provenientes dos avanços da tecnologia e como resultado da implantação de políticas públicas. A atual mudança, proposta pela lei nº 11.892/2008, é de grandes proporções e incorporou a essa rede educacional, um novo conceito de educação profissional e novas atribuições, tais como ênfase na geração de novas tecnologias e formação de professores.

O nível tecnológico da educação profissional corresponde aos cursos superiores de tecnologia, nas instituições que oferecem Educação Profissional Técnica (EPT). O Parecer CNE/CES[1] n.436/01, caracteriza os cursos superiores de tecnologia como cursos de graduação em tecnologia, superando o preconceito social que os desvalorizava e dificultava o reconhecimento dos mesmos nos diversos conselhos profissionais. São cursos regulares de educação superior, enquadrados no disposto no Inciso II do Artigo 44 da LDB[2]. Esses cursos, mais práticos que teóricos, com ênfase em uma especialidade de uma área, têm menor tempo de duração. Voltados para um processo de produção ou serviço, especificam toda a tecnologia de um ramo de uma área, colocando mais rapidamente no mercado de trabalho um profissional competente naquela especialidade.

[1] Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.
[2] Lei nº 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

O tecnólogo tem uma formação mais específica, pois o desenvolvimento econômico exige profissionais cada vez mais focados. Porém a formação não pode ser estreita, é necessário aprender a aprender, porque a tecnologia se supera cada vez mais rapidamente. “Ele tem de ser uma pessoa com formação humanista geral que lhe permita ir se atualizando” (PACHECO 2009.p.27).

As diretrizes para os Institutos Federais, Brasil (2008) esclarecem o texto da lei de criação dessas instituições. Nesse documento consta que o foco da formação oferecida nos mesmos é a justiça social, a equidade, a competitividade econômica e a geração de novas tecnologias. Além dos novos papéis institucionais incorporados aos anteriores ocorre no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), uma expansão de três para trinta *campi*, distribuídos em todo o interior paulista, em menos de dez anos. Nesse mesmo período o número de servidores técnicos administrativos e docentes foi ampliado de 600 para 2000. E o número de alunos atendidos de aproximadamente 6000 para 25000. Este projeto de expansão prevê atingir 50 *campi* no Estado de São Paulo. Essas mudanças causaram impacto na comunidade responsável pela formação e pela gestão das formações oferecidas, exigindo esforços em muitas frentes para viabilizar o projeto do governo federal para os Institutos Federais. Esse estudo se configura como um desses esforços.

O projeto do governo federal para ampliação da oferta de Educação Profissional no Brasil está embasado em sinais provenientes do mercado de trabalho e implantação de políticas públicas visando amalgamar trabalho-ciência-tecnologia-cultura. Levar a educação profissional a muitas regiões, incluindo as menos favorecidas socialmente, na busca de soluções para os problemas que se apresentem na atualidade e para o progresso socioeconômico local e regional, considerando o plano nacional e o global. Isso significa que a formação não se resume em submeter a educação à lógica do capital, colocando o currículo como instrumento do simples treinamento de habilidades e técnicas a serviço da reprodução capitalista.

Segundo o que consta nas diretrizes para a EPT, essa modalidade de educação quer diminuir as desigualdades, trabalhar na superação da representação existente de subordinação quase absoluta ao poder econômico, abrindo possibilidade para o empreendedorismo e não apenas para o emprego. Seus princípios e valores convergem para uma concepção de EPT em sintonia com os valores universais do homem, bem como, assegurar nessas instituições o lugar da arte, da cultura e afirmar a EPT como instrumento vigoroso de construção da cidadania e da transformação social. Trata-se, portanto, de uma estratégia de ação política e de transformação social.

A ampliação dessa modalidade de ensino ocorre em nível nacional. Na rede federal de educação, constatamos que de 1909 até 2002, foram construídas 149 escolas técnicas em todo o Brasil. Atualmente conta com 354 unidades e a previsão do governo federal para 2014 é de 562 unidades, que oferecerão 600 mil vagas em todo território nacional. E não só no Brasil, a ampliação se dá também no mundo todo, afirma Pacheco (2009).

Consta nas diretrizes para essa modalidade de ensino, que á luz de alguns elementos conceituais constantes na legislação, afirma-se a EPT como uma política pública, porém, um projeto em aberto que necessitará de apoios e contribuições para sua

consecução. É nesse contexto que desenvolvemos o trabalho de Pós-doutorado intitulado Subsídios para um plano de gestão para o IFSP, na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), no domínio de Políticas Públicas para a educação.

Esse trabalho efetuou um diagnóstico no IFSP, das principais dificuldades enfrentadas desde a criação dos Institutos Federais pela lei 11.892/98 até o presente momento. Entre elas selecionamos aquelas que poderiam beneficiar-se de um estudo científico e algumas discutiremos aqui.

A análise dos dados será efetuada com base em estudos comparados. Na estrutura social em que vivemos os problemas são melhores enfrentados quando se considera o panorama internacional. Como defende Nóvoa (2005), os acontecimentos, países e sistemas, são, por definição, incomparáveis. Ainda assim, esse autor afirma ser possível iluminar as especificidades e as semelhanças, utilizá-las como objeto de análise frente aos problemas e produzir novas zonas de olhar para um espaço que não é delimitado por fronteiras físicas, e sim por fronteiras de sentido.

1. Teorias da organização empresarial adaptadas ao contexto escolar

Quando o IFSP contava com apenas três unidades, a gestão era mais simples e assim permaneceu por cem anos. Com o aumento em escala, aumentou a complexidade e ocorre a maior expansão de sua história, como descrito anteriormente. Assim, a profissionalização da gestão e o acompanhamento da implantação da reforma por meio de pesquisas passam a ser prioritários.

Um estudo semelhante ao nosso, foi desenvolvido por Arguin (1972) em Quebec, no Canadá. Na década de 70, atendendo ao convite da *Commission Royale d'enquête*, uma comissão sobre ensino no Canadá, Gérad Arguin, dedicou seu trabalho de doutorado, desenvolvido na Universidade de Paris, ao estudo de melhoras para o ensino na rede de Educação Profissional (CEGEP[3]), em Québec e província francófona. Diretor de serviços pedagógicos nessa instituição, Arguin (1972) descreve um movimento de ampliação e reforma educacional denominada *Le nouveau collége québécois*, inserido no contexto das mudanças que ocorreram simultaneamente em outros países ocidentais. Esses colégios passaram na década de 70 por mudanças semelhantes às vividas atualmente no IFSP.

Arguin (1972) traçou em sua pesquisa, um perfil da instituição, estabeleceu uma comparação entre o CEGEP e outras instituições de educação profissional, nos Estados Unidos, em Ontário e França. Finalmente propõe uma teoria para a organização escolar, voltada para as necessidades identificadas nos colégios de Québec na época citada.

Esse autor pontua que a administração da educação é um objeto de ciência particular. Seu estudo necessita voltar-se para as teorias da organização empresarial e dispor de uma larga autonomia conceitual dentro da ciência administrativa, para que se possa adequar aspetos divergentes entre uma empresa qualquer e uma instituição escolar.

Ao mesmo tempo em que uma instituição escolar é uma empresa e possui aspectos institucionais, pessoais e culturais como qualquer uma delas, também se difere

[3] CEGEP significa *Collége d'Enseignement Général et Professionel*.

das mesmas em alguns aspectos. Enquanto o objetivo de qualquer empresa é o econômico, a instituição escolar visa o desabrochar do homem. Sua eficácia não é calculada como nas outras empresas em termos de produção e crescimento econômico, mas em termos de crescimento qualitativo da personalidade de cada estudante e de sua influência benéfica sobre a comunidade, afirma este autor.

Com base em seus estudos nos CEGEP, Arguin (1972), afirmou que a comunicação está diretamente relacionada com o nível de excelência conquistado por uma empresa. Melhorar a comunicação dentro de uma instituição escolar significa melhor elaborar e fazer conhecer os objetivos, as políticas e suas diversas regras e processos. Significa ainda, criar melhores ligações entre as pessoas dos diversos setores, enfim, melhorar a comunicação significa estabelecer as relações de mudanças entre a instituição e o meio social.

Quanto mais melhorarmos a comunicação dentro de uma empresa, mais permitimos o seu progresso frente aos seus objetivos, afirma Arguin (1972). Uma teoria fundada na comunicação tem capacidade para unir os diversos elementos que definem a instituição escolar. Esse fato evidencia a necessidade de se adotar uma teoria da comunicação aplicada à instituição escolar, afirmou este autor.

O termo comunicação tem diversas concepções conforme sua utilização por diversos grupos de profissionais e se difere do termo informação. Segundo Arguin, a que melhor se ajusta à organização escolar é a que segue:

> A comunicação é mudança, mudança de conhecimentos, de sentimentos ou atitudes com ajuda de um signo, de um símbolo ou de uma linguagem. A informação dá forma e representa uma idéia ou noção, é a ação de informar o conteúdo da mensagem. A informação é parte do processo de comunicação (ARDOINO,1964. apud ARGUIN, 1972.p.116).

A comunicação é a emissão de uma mensagem, para uma pessoa ou grupo de pessoas. Essa mensagem trás a marca de sua fonte e por consequência toma o tom da personalidade do emissor e é recebida segundo as características pessoais e sócio-culturais desta ou destas pessoas. As palavras são uma imagem da realidade e não a realidade. Dessa forma o canal utilizado para a comunicação poderá modificar mais ou menos a mensagem, dependendo da forma ou extensão percorrida por esse canal.

A multiplicidade de cargos ou pessoas intermediárias cria fatores que podem deformar e enfraquecer a mensagem. Assim, Arguin (1972) sugere suprimir estágios na hierarquia institucional, na veiculação da comunicação, para compensar a inércia da burocracia dentro da instituição escolar pública. Essa necessita instituir um sistema que permita comunicar-se com um grande número de subordinados simultaneamente. Um dos fatos descrito e analisado por Arguin (1972), nos Institutos de Tecnologia visitados foi a constituição de diversas comissões. Essas comissões favoreciam a gestão mais participativa e democrática nesses institutos.

Os estudos deste autor favorecem nossas análises, pois, com a expansão da rede na quantidade e velocidade em que se deu, uma das principais dificuldades que detectamos em nosso diagnóstico, foi transferência do conhecimento para todos os novos *campi*.

Toda a estrutura administrativa sofreu interferência em diversos aspectos gerando atrasos nos processos, retrabalho e conflitos interpessoais.

Refletindo sobre as afirmações de Arguin (1972) em comparação com os problemas vivenciados no IFSP, observamos que é necessário e possível reduzir os níveis hierárquicos para que a comunicação chegue ao mesmo tempo, sem distorções a um número maior de subordinados. Podemos para isso, estabelecer comissões responsáveis por assuntos específicos e que farão diretamente a comunicação entre os setores envolvidos. Isso pressupõe apoio da gestão para favorecer os membros de comissões com carga horária de trabalho para essa finalidade. Nas ocasiões em que isso não for possível, podem-se convocar para reuniões importantes os diversos níveis hierárquicos simultaneamente, utilizando para tanto os diversos meios de mídia existentes.

Identificamos ainda, que a avaliação institucional ocorre no IFSP com pouca compreensão da extensão de sua atuação por parte da comunidade interna. Acreditamos que a avaliação institucional possa ser vista como um meio de comunicação que constata a validade das ações e eficiência dos objetivos.

Entendemos que a busca de maior compreensão da avaliação institucional como instrumento vigoroso de melhoria da qualidade acadêmica, científica e administrativa se apresenta como um dos sistemas que poderá melhorar a comunicação no IFSP. Balzan e Sobrinho (2011) justificam essa dificuldade nas instituições superiores brasileiras, afirmando que a avaliação é vista como instrumento de punição. Assim, destorce o que há de mais precioso na avaliação institucional: sua capacidade de construir e favorecer o planejamento. Aquilo que perguntamos no instrumento de pesquisa tem uma função educativa e não punitiva, pois define nossos valores, mas tem também espaço para novas manifestações que se citada por muitos, definirão novos valores. Quando perguntamos se o professor foi assíduo ou pontual, estamos afirmando que assiduidade e pontualidade são valores que prezamos. Dessa forma, todas as questões que comporão a avaliação, poderão ser elaboradas pelo grupo diretamente envolvido, dando clareza aos procedimentos e conhecimento sobre o que será cobrado.

2. Equilíbrio entre ensino e pesquisa.

A estrutura da gestão do CEGEP, segundo Arguin(1972), era considerada pesada, impessoal, distante, burocrática e sem participação dos professores e dos alunos. Houve nessa instituição, uma grande contestação exigindo mais participação nos organismos administrativos e pedagógicos. O principal motivo de contestação era com relação aos *cours magistrô*[4]. Foi muito criticada sua ineficácia na motivação e aprendizagem dos alunos. Não estabelecia relação pessoal com o estudante. Ao contrário, o ensino em pequenos grupos ou por seminários criava ligações interpessoais, favorecia a aprendizagem e motivava os alunos para a pesquisa. Para concluir seu estudo comparativo com instituições similares ao CEGEP, Arguin (1972) assinala como um dos pontos fortes que poderiam contribuir para sanar lacunas nos colégios de Québec, a concessão de parte do tempo de ensino

[4] *Cours Magistrô* são aulas oferecidas para um grande número de alunos. O professor costuma ser um expoente na sua área de atuação, não pode ser interrompido em sua explanação e aos alunos cabe apenas anotar toda a aula.

dos professores, nos I.U.T.[5] para dedicarem-se a pesquisa. Observou que esse fato contribuía para criar um clima de pesquisa no meio dos professores e alunos, melhorava o ensino e possibilitava a evolução tecnológica.

Tal como nos institutos franceses, o IFSP oferece cursos de formação superior de tecnologia visando formações de profissionais para os diversos setores da economia. Ambas as instituições tem o objetivo de estimular e apoiar os processos educativos que levem à geração de trabalho e renda na perspectiva do desenvolvimento local e regional. Muito valorizado no estudo de Arguin (1972), o tempo destinado aos professores para se dedicarem a pesquisa nos institutos franceses, também é concedido no IFSP. Porém, o número concedido de horas é insuficiente para o desenvolvimento de algumas pesquisas, em consequência professores envolvidos com pesquisas, no IFSP doam parte de seu tempo para ver suas pesquisas concluídas. Assim, não se observa ainda no instituto paulista um equilíbrio entre pesquisa e ensino. Esse fato, como consequência gera outra dificuldade: o fraco relacionamento escola empresa. Naturalmente esse relacionamento depende de muitos outros fatores, que por limitação de espaço não poderemos discutir aqui, porém, o clima de pesquisa propiciado por tempo adequado destinado a esse trabalho, como descrito por Arguin (1972), poderia ser o primeiro passo para emergir novas ideias e estreitar esse relacionamento no IFSP.

A estrutura organizacional do IFSP foi descrita em nosso diagnóstico de maneira muito semelhante àquela descrita por Arguin (1972) na época de sua pesquisa. Ocorreram também no IFSP, contestações por maior participação nos organismos administrativos e pedagógicos. As dificuldades para encontrar equilíbrio entre pesquisa e ensino, estão associadas no IFSP, tanto à carência de força de trabalho, quanto à dificuldade em estabelecer uma estrutura organizacional que possibilite essa atuação de maneira mais efetiva. Arguin (1972) relatou que a estrutura departamental descentralizada dos I.U.T. simplificava a administração e reduzia os custos de operação.

3. A capacitação dos gestores educacionais

A carência na capacitação em gestão da educação, por parte de um número considerável dos gestores no IFSP foi identificada também em outras instituições da rede federal. Um estudo realizado por Jimenez (2005), no âmbito da rede federal de educação tecnológica no Brasil apontou que 84% dos gestores em todo o território nacional não tinham formação em gestão da educação. No IFSP, essa tendência foi apontada em Dezotti (2012), nessa pesquisa 94% dos gestores não tinham formação em curso de gestão ou experiência profissional para assumir as funções que desempenharam. Aprenderam por ensaios e erros e alguns enfrentaram grandes adversidades para atender aos anseios da comunidade.

As grandes discussões sobre a Educação Profissional no Brasil tratam dos aspectos econômicos, educativos, sociais, psicológicos, entre outros da formação, porém, quase esquecidos permanecem os aspectos administrativos da gestão da Educação Profissional

[5] (I.U.T.) Instituts Universitaires de Technologie criados na França em 1966.

e Tecnológica (EPT). O vasto campo de questões que necessitam ser discutidas e o olhar voltado para a atividade fim podem explicar este esquecimento, mas não apagar suas consequências, que podem ter impacto em todas as dificuldades por nós identificadas.

A função de professor confunde-se com a função de gestor no ambiente escolar. Existe uma forte concepção de que basta ser um bom professor para ser também um bom gestor. Evidentemente um professor carismático e admirado por seus alunos, possui competências pessoais e pedagógicas para a gestão. No entanto, essas são apenas duas das dimensões em que o gestor necessita ser competente. Outras competências relacionadas com a gestão administrativa, financeira, patrimonial, de planejamento e de gestão de pessoas também são necessárias, e, adquiridas com formação. Vale ressaltar que entre as competências pedagógicas há que se considerar, a atuação em diversos níveis e modalidades de ensino. A interação com o corpo docente, discente, com a comunidade e com as atividades de pesquisa e extensão.

> Ao perfil do dirigente devem ser incorporadas as competências gerais do gestor de uma organização humana, do gestor escolar da educação básica, do gestor de um centro de formação profissional e do gestor de uma instituição superior. (JIMENEZ, 2005, p.2).

A legislação é omissa a esse respeito, visto que a exigência para candidatura a reitor e diretor geral, não exige explicitamente formação em gestão. Esse fato exige da comunidade maturidade política, para busca do gestor mais capacitado, nessa singular instituição. Dezotti (2012) observa que no IFSP o processo vigente de escolha do dirigente pela comunidade não está proporcionando garantias de escolha de profissionais efetivamente preparados para a gestão contemporânea dessa instituição. Nota-se que o processo não foca a capacidade gerencial dos candidatos às funções, igualando-se às eleições partidárias, onde características pessoais como simpatia, carisma e capacidade de verbalização são fortes componentes decisórios, afirma esse autor.

Esse fato foi identificado em nosso diagnóstico sobre as dificuldades encontradas na gestão do IFSP. Como exemplo, citamos uma das várias afirmações, com a mesma conotação, dos professores entrevistados em nosso estudo:

> **Prof.6**. Poucos nessa instituição pensam na importância da capacitação de um gestor. Sou uma pessoa esclarecida, porém, se fosse colocado para dirigir um banco, eu poderia quebrar esse banco, pois não entendo nada de gestão de bancos. Da mesma forma, penso que os diretores de nossa instituição deveriam ter preparo e experiência para atuar.

O processo eleitoral dentro de uma instituição pública escolar é uma amostra representativa desse processo em outras instâncias da gestão pública. Se essa discussão se aprofundasse no ambiente escolar, não só o processo interno, mas também o processo na população poderia ser beneficiado. Os alunos poderiam ampliar essa reflexão entre eles e em suas famílias. Ressalta-se que a discussão é pertinente, pois a necessidade de reforma política no país é uma discussão atual. Segundo Giroux (1997) as escolas são lugares políticos e culturais e representam áreas de acomodação e contestação entre

grupos econômicos e culturais, estabelecendo relações entre conhecimento, poder e dominação. Se capacitação fosse valorizada nas urnas, os candidatos buscariam capacitação como requisito para candidatura e esse valor seria somado aos outros valores que prezamos nos candidatos.

Preocupamo-nos com a formação do capital em nossos países, mas refletimos pouco sobre a debilidade do capital intelectual de nossos dirigentes, afirma Matus (1993). Segundo esse autor, os programas e planos de governo de nossos países supõem que os dirigentes têm capacidade para administrar nossas realidades. Não duvidamos que tenham vontade de efetivamente governar, mas, vontade só não basta tão pouco basta a mera experiência na luta política.

> É difícil exagerar na importância da necessidade de elevar nossas capacidades de governo. Ela é nossa principal limitação e nossa tarefa mais importante. É essa limitação que impõe um teto a todas as nossas possibilidades. O desenvolvimento de sistemas de gestão estratégica potentes é parte do problema. A outra consiste em formar quadro de dirigentes nas ciências e técnicas de governo. Entre estas, o planejamento da ação humana é o mais importante. (MATUS, 1993, p.559)

Melhorar a gestão dos recursos materiais e humanos, sempre escassos no serviço público, garantir que o máximo desses recursos chegue à atividade de formação pressupõe o domínio de ferramentas de planejamento e outras administrativas, por parte dos gestores. Podemos intuir no discurso de Matus (1993) que vontade, experiência e capital intelectual devem estar articulados para produzir os melhores resultados na gestão.

A escolha ou preparo do gestor, se enriquece quando ocorre uma discussão, tal como descrito por Matus (1993), analisando simultaneamente: o projeto de gestão, que descreve o plano a ser concretizado; a capacidade de gestão, que pressupõe descrever os meios para realizar o que se planejou e a governabilidade, que descreva o leque de apoios e capacidades para executar o plano.

Defendemos que na medida em que essas características forem valorizadas e cobradas pela comunidade, ampliam-se as motivações para busca de capacitação por aqueles que almejam essas funções e consequentemente elevamos o teto de nossas possibilidades, como afirmou Matus (1993).

Na perspectiva de projeto em aberto, consta nas diretrizes para a EPT que só o pleno funcionamento dos institutos permitirá observar se a atual organização é a mais adequada, havendo espaço para adaptações desde que chanceladas pelo ministério.

O Inciso VI, do Art.7º da lei de criação dos institutos é dedicado à educação superior. A atuação nesse nível educacional se estende a praticamente todo tipo de graduação, além dos cursos de mestrado e doutorado. Na concepção de que a pós-graduação deve contribuir para a formação de recursos humanos para os campos de educação, ciência e tecnologia, faltou explicitar a formação dos gestores para essa rede de educação.

Constatamos a carência de curso regular para formação de um quadro de gestores para o IFSP, visto que as formações oferecidas até o momento foram pontuais e não atingiram todos os que necessitam de formação, ou seja, os que estão em atuação e

não receberam formação e aqueles que almejam fazer parte da gestão. O IFSP tem corpo técnico para a proposição dessa formação adequada ao contexto local. Estamos nos referindo à abertura de um curso sobre a Gestão da Educação Profissional no IFSP. Como seus cursos são públicos e gratuitos pode-se incluir como perspectiva futura o atendimento dos gestores de outras redes públicas no Estado de São Paulo.

4. Luta contra corrupção como condição para a boa governança

O melhor aproveitamento dos recursos sempre escassos no serviço público implica, entre outras ações, redução dos espaços susceptíveis à corrupção. Uma das maiores ameaças ao bom funcionamento de qualquer setor público ou privado é a presença da corrupção. O que se nota, nos dias de hoje é sua presença avançando em setores onde não era verificada. Um bom planejamento procura identificar possíveis fragilidades e ações preventivas das mesmas.

A presença da corrupção está associada a um conjunto de circunstâncias e valores pouco discutidos no IFSP. Defendemos que é necessário considerar em seu tratamento, pelo menos dois aspectos: o da gestão dos recursos públicos e o educacional.

Um gestor preparado, ao vivenciar um problema, tem capacidade para contribuir com as políticas públicas de seu país. Poderá propor soluções viáveis ao desenvolvimento das atividades de gestão, entre elas a redução via legislação dos espaços que abrem possibilidade para corrupção, sem a paralisia dos serviços que necessitam ser prestados. Por exemplo, a legislação sugere, mas não proíbe o acúmulo de algumas funções tais como licitar, contabilizar e pagar. O servidor que faz a licitação não deveria ser o mesmo que contabiliza aquilo que foi licitado. Mediante a urgência dos processos e a carência de servidores, outra estrutura necessitaria ser pensada, evitando assim, a exposição da gestão às situações de vulnerabilidade à corrupção.

A corrupção, segundo Paiva (2009) é um fenômeno difícil de ser definido e difícil de ser medido, pois deixa pouco ou nenhum vestígio em sua passagem. Segundo esse autor, a prevenção ainda é o melhor remédio que podemos dispor. Um conjunto de elementos: informação, responsabilização, participação e transparência são componentes da fórmula desse remédio.

Sugerimos acrescentar nesse conjunto a educação para a não corrupção, esse é um campo de estudo que poderia ser mais explorado. Jullien (1817 apud Kaloyiannaki e Kazamias, 2012), afirmava ao defender reforma e aprimoramento da educação na Europa, que a educação era incompleta e insuficiente. Sem harmonia interna em diferentes esferas que deveriam ser discutidas com os estudantes, tais como, física, moral, ética e intelectualmente. Esse autor, considerado o pai da Educação Comparada, atribuía à educação incompleta os males sociais, políticos, a corrupção e a degradação de mentes que produziu guerras.

No Brasil, existem iniciativas para atuar no campo educacional, como a biblioteca digital especializada em corrupção, do Núcleo de Políticas Públicas da Universidade de São Paulo, inaugurada em 2012. Intitulada Corrupteca, essa biblioteca fomenta a pesquisa do fenômeno da corrupção e divulga material nacional, internacional

e reportagens publicadas na mídia. Esse é um espaço que pode ser utilizado pelos educadores para discussão e reflexão sobre o tema com seus alunos.

Considerações finais

Todos os temas aqui problematizados se configuram como diagnóstico para reflexão sobre a situação a ser enfrentada pelos próximos gestores no IFSP. Pela complexidade e abrangência desses temas, alguns ainda serão aprofundados no prosseguimento deste estudo e outros permanecerão como sugestões para estudos futuros.

Notamos na discussão aqui estabelecida que as carências na gestão, são também carências na valorização da formação profissional para suprir a carência. Estão interligadas a profissionalização da gestão e a gestão da educação. Todos abominam a corrupção, mas ela faz parte do processo de ensino e aprendizagem, ainda que transversalmente, no IFSP? Todos avaliam como importante ter gestores capacitados, aqueles que desejam tornarem-se gestores no futuro, estão se capacitando para isso?

Entendemos que somente a definição de um conjunto de valores educativos, assumidos pelo grupo e vivenciados na atuação enquanto professores se refletirá em melhores práticas de gestão. Os trilhos para essas ações estão nas diretrizes para a EPT, como descrito anteriormente: Seus princípios e valores convergem para uma concepção de EPT em sintonia com os valores universais do homem, bem como, assegurar nessas instituições o lugar da arte, da cultura e afirmar a EPT como instrumento vigoroso de construção da cidadania e da transformação social.

A rede de educação se amplia no Brasil e no mundo todo. O estudo comparado permite o surgimento de ideias aplicáveis a nossa realidade a partir de modelos utilizados em outras realidades. Consideramos importante a divulgação das reflexões já estabelecidas em nosso diagnóstico, pois, poderão sensibilizar os responsáveis pelas políticas para a constante reavaliação do caminhar unindo metas, objetivos, políticas e legislação governamental no mesmo sentido que a gestão nos institutos federais.

Bibliografia

Arguin, G. Une Théorie de L'Organization Scolaire: Les nouveaux colléges Québécois. Librarie Générale de Droite et Jurisprudence. Paris. 1972.

Balzan, N. C; Sobrinho J. D. (orgs.). Avaliação Institucional: teorias e experiências. Editora Cortez. São Paulo, 2011.

Brasil. Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 30 dez.2008, seção 1, p.1.

_____.MEC/Setec. Concepções e diretrizes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília, 2008.

Corrupteca. WWW.nupps.usp.br/corrupteca

Dezotti, A. F. O Processo de Escolha dos Dirigentes Do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia De São Paulo: A Busca Da Competência. Tese de Doutorado, Universidad Americana. Asunción- PY, 2012.

Giroux H. A. Os Professores como Intelectuais: Rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem. Tradução de Daniel Bueno. Armed. Porto Alegre, 1997.

Jimenez, R.V. Perfil dos Dirigentes de Centros Federais de Educação Tecnológica e Contribuições Para Um Programa Permanente De Capacitação Profissional. Dissertação de Mestrado, UFRJ 2005.

Jullien, M. A. In: Kaloyannaki, P., Kazamias, A. M. Educação Comparada: Panorama Internacional e perspectivas. V.1. Cowen, R. ET. al. UNESCO, CAPES, Brasília. 2012.

Matus, C. Política, Planejamento & Governo. Tomo I. IPEA, 143. Brasília, 1993.

Nóvoa, A. Vers un Comparatisme Critique: regards sur l'éducation.Lisboa.2005.
http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/668/1/21247_972-8036-75-2_53.pdf
consulta em 09/08/2013.

Pacheco, E. (2009). Revista Educação Profissional C&T, Brasília, v.4.n.1.pp.25-28/dez.2010.

Paiva, F. B. Mitos e fatos no combate à corrupção: uma reflexão do estado da arte. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. 2009. Http://hdl.handle.net/10400.5/1170 acesso em 13/08/2013.