

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS**

**LUCIANO DOS REIS FABI**

**TRABALHO INSTITUCIONAL E ENSINO VERTICALIZADO NO *CAMPUS*  
NEPOMUCENO DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE  
MINAS GERAIS (CEFET-MG)**

**VARGINHA/MG**

**2022**

**LUCIANO DOS REIS FABI**

**TRABALHO INSTITUCIONAL E ENSINO VERTICALIZADO NO *CAMPUS*  
NEPOMUCENO DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE  
MINAS GERAIS (CEFET-MG)**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para  
obtenção do título de Mestre em Administração Pública  
pela Universidade Federal de Alfenas, campus Varginha.  
Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Professor Dr. Antonio Carlos Andrade  
Ribeiro

Coorientador: Professor Dr. Velcimiro Inácio Maia

**VARGINHA/MG**

**2022**

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas  
Biblioteca Campus Varginha

Fabi, Luciano dos Reis.

Trabalho Institucional e Ensino Verticalizado no Campus Nepomuceno do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) / Luciano dos Reis Fabi. - Varginha, MG, 2022.

111 f. -

Orientador(a): Antonio Carlos Andrade Ribeiro.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2022.

Bibliografia.

1. Verticalização do Ensino. 2. Teoria Institucional. 3. Campus Nepomuceno do CEFET-MG. I. Ribeiro, Antonio Carlos Andrade, orient. II. Título.

Ficha gerada automaticamente com dados fornecidos pelo autor.

LUCIANO DOS REIS FABI

**TRABALHO INSTITUCIONAL E ENSINO VERTICALIZADO NO CAMPUS NEPOMUCENO DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET-MG)**

A Banca examinadora abaixo-assinada aprova a Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas.

Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 04 de maio de 2022

Prof. Dr. Antônio Carlos Andrade Ribeiro  
Instituição: Universidade Federal de Ouro Preto (PROFIAP/UNIFAL-MG)

Profa. Dra. Ana Paula Poll  
Instituição: Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Velcimiro Inácio Maia  
Instituição: Universidade Federal de São João Del Rei

Profa. Dra. Walterlina Barboza Brasil  
Instituição: Universidade Federal de Rondônia



Documento assinado eletronicamente por **WALTERLINA BARBOZA BRASIL** / **Usuário Externo** , em 04/05/2022, às 16:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Velcimiro Inácio Maia** , **Usuário Externo** , em 04/05/2022, às 17:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Carlos Andrade Ribeiro** , **Usuário Externo** , em 04/05/2022, às 17:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ana Paula Poll** , **Usuário Externo** , em 05/05/2022, às 10:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0723699** e o código CRC**8B0A9D30**.

Em memória de minha mãe, Rosa Militani Fabi, que embora não tenha acessado a educação formal nunca mediu esforços e incentivos para que os filhos tivessem tal oportunidade.

## AGRADECIMENTOS

Gratidão, mais do que uma palavra, é para mim um sentimento caro, intenso e poderoso, sobre o qual julgo não ter habilidade suficiente para expressar nestas linhas, mas farei esforço com o melhor de mim.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Antonio, que sempre acreditou em meu potencial, mais até do que eu mesmo. Sem sua dedicação e apoio professor, essas palavras nunca teriam sido escritas, por isso minha primeira gratidão é a você. Tenha certeza de que mais do que um aluno orientado, em minha pessoa você terá sempre um amigo.

Ao professor Velcimiro, que também acreditou que eu seria capaz e assumiu a missão de coorientar o presente trabalho, também meus sinceros agradecimentos. Agradeço ainda, também por acreditarem em mim, aos membros do Colegiado PROFIAP *campus* Varginha, na pessoa da professora Maria Curi, que foram sensíveis as minhas dificuldades e me permitiram tempo para concluir o material aqui entregue.

A todos os servidores ligados de alguma forma ao programa no *campus* Varginha – professores e técnicos administrativos – meus agradecimentos e eterna consideração, assim como também agradeço aos colegas do *campus* Nepomuceno e a instituição CEFET-MG, pois são e estão neste trabalho.

Agradeço ao melhor time de alunos do PROFIAP de todos os tempos (e quem não concorda não está pronto para discutir o assunto), sendo titulares: Alef (que sempre deu conta); João Paulo (Jonny Bravo); Júlio (o Patrão); Larissa (a Embaixatriz); Márcio (o Elegante); Renzo (Menino UFLA) e Tiago (Companheiraço); e os posteriormente agregados que tanto nos agregaram: Firmina (compreendes?); Ivy (só no UBER); Jovana (tudo sob controle) e Marília (sempre um doce). A amizade e o apoio de vocês foram tão essenciais nessa caminhada quanto a cafeína, a cevada e o *rock n' roll*, que também muito ajudaram.

A todos os meus familiares e amigos também meus agradecimentos. Com muito amor, de maneira toda especial, agradeço a minha esposa Lia (minha linda, meu amor) e aos meus filhos Gustavo (ty 4 abstract!), Rafael e Davi. Vocês são a razão de minha existência, de todos os meus esforços e de todos os meus motivos para sorrir.

Fica para o final meu agradecimento Àquele que em minha fé é o início de tudo e para onde tudo há de convergir. Obrigado meu Deus! Pelas oportunidades e sobretudo pelas pessoas tão generosas que coloca em meu caminho! Que Deus abençoe a todos!

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## RESUMO

Busco no presente trabalho, através de estudos a serem realizados no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, compreender o trabalho institucional realizado por atores com poder – estes formalmente legitimados ou não – quando da implementação, conformidade ou resistência a normativas advindas do ambiente externo organizacional. Para tanto, focalizando esforços no tema “Verticalização do Ensino”, que por força de lei é um dos objetivos das Instituições Federais de Ensino pertencentes a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e, apoiando-me na ótica da Teoria Institucional, realizarei pesquisa junto a servidores da instituição com o intuito de verificar quais obstáculos dificultam os gestores educacionais do *Campus* Nepomuceno promoverem trabalho institucional orientado a motivar a verticalização do ensino entre os discentes do *campus*. Indo além, pretendo identificar também se existem no *locus* estudado os nominados na literatura como “empreendedores institucionais”, ou seja, atores ou grupos com poder que podem ser, via trabalho institucional realizado pela gestão, motivados a cooperar com a proposta de verticalização. De posse dos resultados obtidos em campo e analisados sob os cuidados da Teoria Institucional, empreendo o produto técnico apresentado como resultante, em forma de uma normativa advinda da gestão que institui no *locus* estudado uma Comissão Permanente para pautar o tema Verticalização do Ensino, disseminando-o nas comunidades interna e externa ao *campus*.

Palavras Chaves: verticalização do ensino; teoria institucional; *campus* Nepomuceno do CEFET-MG

## ABSTRACT

Through the following effort and work, and thorough research to be executed on the CEFET-MG *Campus* Nepomuceno-MG, I seek to understand the institutional work performed by actors in power, formally legitimated or not, looking at the implementation, conformity, or resistance to demands advected from the external organization center. For that, considering the "Verticalização do Ensino" subject as focus, taken, by law, as one of the objectives of the "Federal Network of Professional Education" belonging federal institutions, and supporting myself on the "Institutional Theory" optics, I'll develop this research, assembled with my institution members, looking to identify which obstacles could interfere with the work performed by educational masters in the "*Campus* Nepomuceno", and to encourage the vertical education among the *Campus* students. Going further, I also intend to identify the local existence of the, named by literature, "institutional entrepreneurs", actors or groups with power that may also be encouraged to cooperate with the verticalization purpose through institutional work performed by management. After careful analysis, under the "Teoria Institucional" (Institutional Theory) care, of the possessed field results, I bring forward the presented technical product as a normative established by the local management, which assembled a "Comissão Permanente" (Permanent Commission) on the based campus, and as a resultant to guide the "Verticalização no Ensino" (Education Verticalization) theme.

Keywords: verticalization of teaching; institutional theory; CEFET-MG Nepomuceno *campus*.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>12</b>
1.1.2	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>12</b>
1.2	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	12
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO / NORMATIVO.....</b>	<b>15</b>
2.1	CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA INSTITUCIONAL NA ANÁLISE DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	15
2.2	ASPECTOS LEGAIS E ESTUDOS SOBRE “VERTICALIZAÇÃO DO ENSINO”....	21
2.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE A TEORIA INSTITUCIONAL E O MODELO DE VERTICALIZAÇÃO DO ENSINO.....	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1	METODOLOGIA DE PESQUISA LITERÁRIA – VERTICALIZAÇÃO DO ENSINO .....	36
3.2	METODOLOGIA DE PESQUISA LITERÁRIA – TEORIA INSTITUCIONAL.....	38
3.3	METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO – ENTREVISTAS COM ATORES...	39
3.4	INFORMAÇÕES SOBRE O <i>LOCUS</i> DA PESQUISA.....	42
3.4.1	<b>História do <i>Campus</i> Nepomuceno do CEFET-MG.....</b>	<b>42</b>
3.4.2	<b>Infraestrutura do <i>Campus</i> Nepomuceno do CEFET-MG.....</b>	<b>43</b>
3.4.3	<b>Cursos oferecidos.....</b>	<b>43</b>
3.4.4	<b>Eventos institucionais.....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO MATERIAL COLHIDO EM CAMPO.....</b>	<b>47</b>
4.1	ANÁLISE VIA ROTEIRO DE PERGUNTAS.....	47
4.1.1	<b>Pergunta 01.....</b>	<b>47</b>
4.1.2	<b>Pergunta 02.....</b>	<b>48</b>
4.1.3	<b>Pergunta 03.....</b>	<b>52</b>
4.1.4	<b>Pergunta 04.....</b>	<b>54</b>

<b>4.1.5 Pergunta 05.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1.6 Pergunta 06.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.7 Pergunta 07.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1.8 Pergunta 08.....</b>	<b>62</b>
<b>4.1.9 Pergunta 09.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1.10 Aprendizados e proposições com base na análise dos resultados.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2 DIÁLOGO DOS RESULTADOS COM A REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>67</b>
<b>4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>90</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A prática de ensinar a técnica de produção das coisas é intrínseca a sobrevivência e evolução da humanidade pois, embora o *homos sapiens* distinga-se entre as demais criaturas por possuir a capacidade de teleologia, tal habilidade, *per si*, não seria suficiente para promover melhorias no estado das coisas caso tivesse de ser acionada “do zero” sempre que houvesse necessidade de dar solução a algum problema.

Acompanhando o caminhar da evolução humana, a prática de repassar métodos de produção também seguiu linha progressiva, ao ponto da condição de “aprendiz” chegar a ser considerada um ofício. Já em tempos mais contemporâneos, a relação entre mestre e aprendiz progrediu para a abertura de escolas de ofício, ou de aprendizes, que são as sementes da atual Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil.

Porém, não apenas as técnicas e formas de ensino progrediram aliadas ao desenvolvimento humano. Também tomou força a preocupação com a formação integral do sujeito, no que não mais seria suficiente torná-lo tecnicamente qualificado para a realização de tarefas específicas, mas o ideal perseguido seria o de ir além: capacitar com qualidade, porém formar com consciência crítica e habilidade reflexiva.

A partir de tal idealização, formação técnica aliada a formação integral do sujeito, o Decreto nº 5.224 de 1º de outubro de 2004 estabeleceu a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica – antigas escolas técnicas rurais e de aprendizes e futuras instituições a compor a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – definindo, entre suas finalidades, a de ofertar ensino verticalizado, ou seja, disponibilizar todos os níveis de ensino aos discentes, desde o médio até as pós graduações, proporcionando a interação de servidores e alunos nos diversos níveis de forma a incentivar a busca dos estudantes pelos níveis superiores de educação.

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), fundado em 1909 com o nome de Escola de Artífices de Minas Gerais, é uma das instituições inseridas em tal contexto. A organização centenária é *multi-campi*, sendo que a Diretoria Geral e demais Diretorias Especializadas de Ensino e Administrativas ficam sediadas no *campus* principal, em Belo Horizonte, enquanto os demais *campi* foram instituídos nos seguintes anos

e cidades, conforme segue: (1987) Leopoldina; (1992) Araxá; (1994) Divinópolis; (2006) Timóteo; (2006) Varginha; (2007) Nepomuceno; (2010) Curvelo; e (2012) Contagem.

Entendo, já nesse ponto, ser importante uma breve nota sobre a Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e foi advento do processo nominado na literatura por “ifetização”, uma vez que criou, a partir de escolas técnicas federais vinculadas a universidades e dos CEFET’s, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF’s) (BRASIL, 2008).

Ocorre que, embora pertencentes à rede criada, os Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow e o de Minas Gerais não aderiram ao processo de “ifetização”, permanecendo respectivamente como CEFET-RJ e CEFET-MG, no intuito de em momento oportuno tornarem-se universidades tecnológicas, tal como ocorreu com o CEFET-PR, que atualmente integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica como Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) (OLIVEIRA; CRUZ, 2017). Tal notação é necessária, uma vez que a literatura acadêmica sobre verticalização tem como principal *locus* de estudo os Institutos Federais, sendo que a recorrência de citação aos CEFET’s é esporádica ou mesmo implícita.

Faço tal explicação antes de adentrar aos estudos acadêmicos sobre verticalização do ensino de forma a esclarecer que, embora os estudiosos debruçaram-se sobre os IF’s, suas reflexões e conclusões cabem também aos CEFET’s e, especificamente, sobre o CEFET-MG que rege o *Campus* Nepomuceno, *locus* desse trabalho, transcrevo abaixo um extrato de sua página institucional que versa sobre o tema deste trabalho, que é também recorrente nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI):

#### Verticalização

O CEFET-MG oferece ao seu aluno uma formação acadêmica completa, desde o técnico de nível médio até o doutoramento. Dentro da Instituição, estudantes de todos os níveis integram grupos de pesquisas, compartilham conhecimento e são orientados por um corpo docente apto e atuante em todas as camadas de ensino. O reconhecimento desse empenho do CEFET-MG é visto tamanho o investimento do Governo Federal e do Governo Estadual em bolsas para nossos pesquisadores. (CEFET-MG, [2022])

Como visto, o assunto “verticalização de ensino” encontra no CEFET-MG amparo institucional, tal qual é preconizado na legislação que norteia os objetivos institucionais.

Porém, embora o desenho físico, ou seja, a estrutura da organização, seja própria para a oferta dos múltiplos níveis de ensino, estariam também os atores envolvidos motivados para incentivar tal modelo de formação? Quais obstáculos dificultam os gestores educacionais do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG promoverem trabalho institucional orientado a motivar a verticalização do ensino entre os discentes do *campus*?

Esta inquietação é a motivação e pergunta norteadora de meus estudos, nos quais pretendo, em identificando-se a ocorrência de trabalho institucional, seja pró ou contrário à proposta de verticalização, no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, apresentar qual seria o melhor caminho para utilizar tal empreendedorismo institucional a favor da organização estudada.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a implementação da experiência da verticalização do ensino no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, com foco de análise nas percepções dos servidores da instituição.

### 1.1.2 Objetivos específicos

1. Identificar obstáculos ao avanço do processo de verticalização do ensino;
2. Analisar o papel dos gestores de educação do *campus* no processo de verticalização do ensino na instituição.
3. Propor, a partir dos resultados da pesquisa, ações que fortaleçam a verticalização do ensino na instituição.

## 1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O cumprimento de facilitar a ocorrência de verticalização de ensino por parte das instituições pertencentes a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é, por mim entendido, fundamental por fatores de duas ordens: Legal e Ideal. Especificamente falando do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, há de se adicionar ainda um terceiro fator de relevância, este relacionado à ordem Social Local.

O fator Legal opera em razão de que todo o investimento público feito na estrutura e nos recursos humanos para as organizações da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é para o cumprimento da oferta de vários níveis de ensino, ou seja, ainda que se demonstre a insuficiência dos recursos aportados, estes só chegam a tais instituições devido às suas características e finalidades de existência, dentre elas, a verticalização do ensino.

O fator Ideal corresponde ao modelo desejado quando foi elaborada a legislação pertinente a categorização das escolas profissionalizantes como instituições ofertantes de ensino para além do “capacitar para o mercado de trabalho”: contribuir para a formação integral dos discentes, oportunizando e incentivando a busca pelos níveis mais elevados de ensino. Por certo, cabe aqui reforçar que a formação técnica dispensada não exclui sê-la também formadora crítica e reflexiva do sujeito, não estando atrelado tal situação à necessidade deste continuar seus estudos. Trata-se aqui mais de apresentar perspectivas, condições e incentivo para o “ir além”, dado que o sujeito formado tem, ou deveria ter, cognição suficiente para compreender a importância de se ter maiores aspirações.

Por fim e de forma pontual, cabe salientar a relevância social de uma escola pública de viés tecnológico que recebe alunos já desde o ensino médio, possibilitando e motivando sua progressão para níveis de pós-graduação. Pela ordem local, importa em muito tal organização estar sediada em um município interiorano de pequeno porte, com oferta de trabalho escassa e predominante no labor rural, avizinhado de várias outras cidades de características semelhantes.

Para os ingressos, receber a perspectiva de que suas habilidades técnicas e capacidade intelectual podem levá-los a um maior progresso individual e uma contribuição coletiva para espectros maiores de abrangência, afigura-se como um considerável ganho para a região e para o próprio país, principalmente porque muitos desses sujeitos, dado sua anterioridade

familiar e condições econômicas, dificilmente teriam tal almejo se não adquiridos via uma escola com proposta verticalizada de ensino.

Dessa forma, o trabalho que me foi dispensado de ensino, orientação, qualificação e aceite por banca acadêmica, todo este patrocinado por organização do setor público, é justificado nessa pesquisa pelo meu empenho em contribuir para que uma organização com igual função social possa melhorar e ampliar seus esforços no cumprimento de seus objetivos, relevantes estes pelos fatores já elencados.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho a ser desenvolvido será dividido em 06 (seis seções), sendo a primeira delas a parte introdutória, que trata de forma resumida as demais seções e encerra-se com este tópico. Na segunda seção, apresentarei no Referencial Teórico/Normativo o encontrado na literatura acadêmica em meus estudos revisionais sobre Teoria Institucional e a Verticalização do Ensino.

Na terceira seção irei me dedicar a explicar ao leitor os métodos de que me servi para revisar a literatura de apoio, realizar e analisar o trabalho de campo e produzir o produto técnico resultante de todo esforço. Tal produção será descrita na quarta seção do trabalho, onde demonstrarei os resultados de minha pesquisa, além de analisá-los com propostas de reflexão e provocações para pesquisas futuras.

A quinta seção abriga as referências ao rol de estudos acadêmicos contributivos para a realização do trabalho, no que chego a sexta e última parte de meus esforços, apostando no apêndice o produto técnico que lhe foi resultante e será apresentado para apreciação da instituição *locus* de minha pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO / NORMATIVO

### 2.1 CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA INSTITUCIONAL NA ANÁLISE DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os primeiros esforços para compreender o comportamento das organizações subsidiavam-se em premissas racionalistas, sobretudo de cunho econômico, sendo tomado como certo que as decisões estratégicas seriam sempre tomadas a partir de um sentido lógico e, via o mesmo pressuposto, o fluxo de ações seguiria de forma determinista o modelo sugerido. Em alternativa a tais estudos, têm-se as abordagens oferecidas pela Teoria Institucional, que oferecem um olhar para as organizações como construtos socialmente produzidos e modificados por serem, para além de uma vontade humana intencional e planejada, capazes de dialogar com símbolos, crenças, culturas, valores, enfim, com as diversas manifestações sociais não racionais dos atores envolvidos no processo (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; DIMAGGIO; POWELL, 2005; MEYER; ROWAN, 1977).

Dentre as diversas formas sugeridas pela Teoria Institucional para aproximar-se do comportamento organizacional, Crubellate *et al.* (2004) destacam o enfoque econômico, onde a organização é vista como um mecanismo facilitador para o relacionamento e a ação social, pois sendo percebida como algo construído de forma intencional e objetiva, ainda que limitada racionalmente, é capaz de gerar segurança e legitimidade nas relações sociais.

Já em uma abordagem mais sociológica, as contribuições de Philip Selznick apresentam o comportamento organizacional não apenas tecnicamente responsivo a soluções de problemas, mas capaz e necessitado de incorporar valores culturais e ambientais para fins de manutenção da sobrevivência. Indo além, o aparato técnico e racional de uma organização não é capaz de mantê-la, *per si*, sendo necessário para tanto o comprometimento dos sujeitos que a compõem e a adaptação cotidiana as interações por eles produzidas, por certo, afetadas pelo ambiente organizacional interno e externo (SELZNICK, 1948, 1957, 1966, 1996).

O avanço dos estudos em tais percepções trouxe para a Teoria Institucional subsídios e tendências da microssociologia, no que o foco dos estudos migrou do ambiente para a própria organização. A aprendizagem, o entendimento e as respostas dos sujeitos sobre a organização por eles composta, frente as pressões ambientais, passou a ser proposto como determinante

para a natureza e comportamento organizacional, ou seja, a instituição torna-se aquilo que os atores envolvidos acreditam que ela seja. No limite, tais construtos organizacionais tornam-se ditames sociais que conformam o comportamento dos nela ingressos às crenças e mitos já instaurados, deixando pouco ou nenhum espaço para contraditórios (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; MEYER; ROWAN, 1977).

Em outra linha, estudos da Teoria Institucional propõem que as forças ambientais só podem ser consideradas como ações sociais após serem cognitivamente processadas pelos atores. Desta forma, a recepção de estímulos externos, bem como o processamento e a resposta a eles, transformam as organizações em sistemas simultaneamente abertos e fechados, ou frouxamente conectados (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; MARCH; OLSEN, 1976; MARCH; SIMON, 1972; WEICK, 1976).

Estudos de Rossetto, C. e Rossetto, A. (2005) propõem, sob o enfoque institucionalista, que as organizações subsistem via a coexistência de duas dimensões: a técnica e a institucional. A primeira tem caráter mais objetivo e trata-se dos bens e serviços por ela disponibilizados, ao passo que a segunda guia a produção, reconhecimento e condução de normas que a legitimam, tornando socialmente adequada. A convivência destes aspectos organizacionais – onde a busca pela eficiência (dimensão técnica) pode em algum momento confrontar-se com os mitos, crenças e costumes dos atores (dimensão institucional) – gera espaços capazes de modificar as estratégias e normas racionalmente propostas daquilo que é, de fato, posto em prática, conforme proposto também por Meyer e Rowan (1977).

Estes vácuos que distanciam a busca entre o socialmente adequado do institucionalmente posto, dão suporte para que o construto organizacional proposto pela Teoria Institucional se apresente como uma perspectiva não racional mas, sim, resultante dos ambientes interno e externo à organização, que inclusive norteiam os procedimentos e regras a serem adotados e os modificam quando de sua execução, ou seja, a perspectiva institucional sob tal prisma pode ser considerada como determinista sobre as ações organizacionais serem moldadas sob as crenças, mitos e costumes impregnados na memória das organizações aliados ao seu ambiente externo (ROSSETTO, C.; ROSSETTO, A., 2005)

Esta visão determinística da Teoria Institucional proposta por Rossetto, C. e Rossetto, A. (2005) não é compartilhada por Machado da Silva; Fonseca e Crubellate (2010). Estes autores entendem que a ocorrência do isomorfismo ou homogeneização das organizações

preconizadas pelo institucionalismo não são determinadas, mas, da mesma forma que o proposto por DiMaggio e Powell (2005), entendem que são a coerção do ambiente externo, o mimetismo quando desejável a aproximação ou, ainda, o regramento legal, as forças indutivas e determinantes a transformação de uma organização.

Para Machado da Silva; Fonseca e Crubellate (2010), as escolhas de estática ou mudança organizacional são consentidas, escolhidas ou ainda racionalmente admitidas e modificadas dentro do sistema frouxamente conectado das organizações.

O entendimento é de que as pressões e estímulos ambientais externos e também o regramento estrutural das organizações são recebidos e cognitivamente mediados pelos atores, que optam por resistir ou se conformar ao proposto e, ainda nessa hipótese, transformá-los, o que elimina a inevitabilidade das exigências ambientais. O que ocorre, segundo os autores, é que a dualidade ambiente e atores não é suficiente para explicar e tampouco garantir a sobrevivência das organizações, que necessitam é do resultado da interação interpretativa que ocorre entre estrutura e agência para, com a condicionante da legitimidade, subsistir e transformar-se (MACHADO DA SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010).

Soeiro e Wanderley (2019) propõem que a Teoria Institucional pode ser subdividida em 03 (três) linhas de estudo: *New Institutional Economics* (NIE); *Old Institutional Economics* (OIE); e *New Institutional Sociology* (NIS). A primeira tem suas raízes nas teorias econômicas neoclássicas e, embora considere aspectos de contexto organizacional, trata as organizações sob a ótica racional objetiva. Tal viés, porém, já encontra questionamentos na segunda vertente, OIE, que enxerga as transformações organizacionais dentro de um sistema mais complexo moldado por regras e valores sociais, extrapolando dessa forma uma visão objetiva e pré admitida como sendo racional o comportamento das organizações.

Como terceira proposta, os autores dialogam com a Nova Sociologia Institucional (NIS), que entende a existência da influência ambiental não apenas no regramento de mercado, mas incorpora crenças, valores, símbolos, etc. em sua esfera de abrangência, atuando também nesses níveis sobre o comportamento dos atores e, em via direta, nas estruturas organizacionais. Tal visão é reforçada por estudos que demonstram ser a busca por legitimidade das organizações perante o contexto em que estão inseridas uma constante institucional, sendo que para tanto seus membros podem ressignificar suas crenças e mitos ou

mesmo incorporar ideais de outras instituições (DIMAGGIO; POWELL, 2005; SOEIRO; WANDERLEY, 2019).

Lawrence e Buchanan (2008), Washington, Boal, & Davis (2008) e Lino *et al.* (2019) buscaram compreender reformas do serviço público que, embora estrategicamente elaboradas e instaladas nas organizações com a força do poder hierárquico ou mesmo de norma legal, acabam não ocorrendo na prática ou, pelo menos, serem apenas parcialmente incorporadas pela burocracia e modificadas quando dispensadas em forma de serviços. A explicação, segundo os autores, reside na existência de “atores com poder” tanto no ambiente interno quanto no externo às organizações, sendo estes os responsáveis por zelar pelo êxito da transformação pretendida ou, caso não sejam a ela favorável, servirem como ponto de legitimação para a resistência, a recusa ou a transformação do originalmente proposto.

Mantendo a análise sobre quando há a existência do conflito, é proposto um modelo onde “atores com poder” do ambiente externo, estes socialmente legitimados em suas posições, arquitetam mudanças pretendidas nas organizações alvo e estas, ao recebê-las e confrontá-las com as crenças, valores, símbolos e costumes cultivados no ambiente interno as entendem como estranhas e não passíveis ou necessárias de serem postas em prática. Porém, para que tal movimento de resistência ocorra, é necessário que “atores com poder” do ambiente interno coadunem com tal entendimento, legitimando dessa forma o proceder da organização em seu todo (LINO *et al.*, 2019)

A ação preventiva ou de combate a tal resistência feita pela parte interessada se dá através do esforço em convencer os “atores com poder” do ambiente interno da legitimidade de suas propostas. A tentativa aqui é de ganhar para si adeptos no interior das organizações alvos que, de posse da compreensão das novas práticas e alinhados com seus objetivos, voltem-se para o ambiente interno e repliquem o esforço de convencimento ao qual foram submetidos (LINO *et al.*, 2019)

Este esforço é teorizado e nomeado como Trabalho Institucional (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) e reúne o conjunto de ações efetuadas por “atores com poder” em uma organização, que são tanto de cunho material e objetivo como de ressignificações de crenças e simbolismos, seja para a manutenção do já socialmente construído em seu âmbito ou com o fito de modificá-la. Nominados na literatura acadêmica como “empreendedores institucionais” (BATTILANA *et al.*, 2009; LINO *et al.*, 2019; MAGUIRE; HARDY;

LAWRENCE, 2004), estes atores, dada a sua capacidade reflexiva, são capazes de receber, tratar cognitivamente e reproduzir as propostas de mudança oriundas do ambiente externo para o interno, exercendo influência suficiente entre seus pares para criar resistência a elas ou instalá-las como novo estado das coisas organizacional.

Os “empreendedores institucionais” devem ser entendidos nas organizações como Capital Institucional, que é um recurso tão importante na manutenção ou na transformação ambiental quanto o Capital Material pois, na ausência do primeiro – que é cumulativo – aumenta-se o risco de desperdício do segundo que, por sua própria natureza, é escasso. É ainda destacado pelos autores que o insucesso ou êxito parcial dos “empreendedores institucionais” em seus esforços abre espaço para outros atores, inclusive os que não possuem “poder” formal ou socialmente legitimado, buscarem consolidar suas posições na organização. Tal movimento porém, tende ao fracasso na medida que não encontram amparo em outros “atores com poder” institucionalmente lastreados, que os legitimem dentro da organização (LINO *et al.*, 2019).

Amarante *et al.* (2017), no entendimento de que as respostas dadas por organizações ao ambiente externo são escolhidas mediante aos objetivos e perspectivas de seu ambiente interno, realizaram estudos em universidades com vistas a compreender suas estratégias frente as pressões diversas impostas a tais instituições, vistas pelos autores como complexas tanto em seus objetivos quanto em sua composição, uma vez que abrigam diferentes agremiações de poder (departamentos, grupos de pesquisa, comunidade discente, docente e administrativa, etc.) que, mesmo submetidos a um regramento comum, possuem independência para escolhas.

Referenciando-se a Mintzberg (1995), os autores destacam como um desses centros de poder a questão dos docentes, que constituem o núcleo finalístico operacional da instituição e ao mesmo tempo ocupam cargos de poder e decisão, ou seja, são em grande medida responsáveis pela formulação, implementação, cuidado e obediência aos ditames organizacionais. Lado outro, há de se considerar que além dos próprios docentes se subdividirem em grupos de poder, há na comunidade acadêmica outros polos de pressão formados por alunos, funcionários administrativos e comunidade externa, que também possuem subgrupos de interesse e poder próprios. Por fim, importa ressaltar a permeabilidade entre esses grupos, que gera outras associações de poder, o que leva os autores a remeterem-se

ao que Cohen, March e Olsen (1972) nominaram como “anarquia organizada” (AMARENTE *et al.*, 2017)

Sob a ótica dessa visão particionada de “centros de poder”, Amarante *et al.* (2017) concordam com as proposições de Lino *et al.* (2019) e sugerem que a sobrevivência e a busca pela legitimidade contextual – ambientes interno e externo – dessas instituições dependem do “empreendedorismo institucional” (LECA; BATTILANA; BOXENBAUM, 2006), ou seja, dada a pressão ambiental externa ou interna exigindo algum tipo de resposta organizacional, a recusa ou o aceite das estratégias propostas dependerão do Trabalho Institucional desenvolvido pelos Empreendedores Institucionais, propostos no estudo não como atores, mas como “Grupos de Poder”.

A proposição da Habilidade Social como uma ferramenta utilizada por atores quando desejam motivar seus pares para a cooperação de construir, manter ou modificar ordens sociais, feita por Fligstein (2007), aproxima-se fortemente das teorias de “atores com poder”, “trabalho institucional” e “empreendedores institucionais”.

Fligstein (2007) aproxima o olhar sobre a complexidade das pressões ambientais externas e internas para dentro das organizações. Dito de outra forma, o autor demonstra que o assistido quando observa-se o comportamento de organizações perante outras é uma réplica do que ocorre internamente em uma instituição, pois esta é formada por vários núcleos de interesse e cabe àqueles que detém as nominadas no estudo de “habilidades sociais”, sendo esta a fonte de poder de tais empreendedores institucionais, influenciar os demais atores e tornar a concepção de seu grupo dominante na organização.

Assim, o ator enquanto “indivíduo” dentro da organização só conquista a condição de “ator com poder” e “empreendedor institucional” – capaz de promover “trabalho institucional” relevante o suficiente para moldar as escolhas organizacionais – quando é socialmente hábil para agrupar desejos e necessidades de outrem e conformá-las como o sentimento de um grupo. Consente-se aqui ainda que há nas organizações um constante embate entre grupos divergentes e que aqueles que estão “na situação” de poder conseguem atrair para si mais apoio e cooperação, uma vez que possuem mais acesso a recursos. Essa dinâmica faz com que as organizações caminhem durante espaços de tempo mais duradouros de estabilidade, porém não impede que – dada circunstâncias de crises internas ou externas a ela – modifiquem-se via a visão de grupos divergentes (FLIGSTEIN, 2007).

## 2.2 ASPECTOS LEGAIS E ESTUDOS SOBRE “VERTICALIZAÇÃO DO ENSINO”

Início meu esforço a partir do Decreto nº 5.224 de 1º de outubro de 2004, marco legal que instituiu a verticalização do ensino como norte aos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET's). O aludido decreto dispõe sobre a organização dos CEFET's, referindo-se a tais instituições em seu artigo 1º, § 1º como “instituições de ensino superior pluricurriculares, especializados na oferta de educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, caracterizando-se pela atuação prioritária na área tecnológica”, ou seja, a vocação para oferta de ensino em todos os níveis com atenção primária para a área de tecnologia, herdada das Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais, fica legalmente ratificada e torna-se desde então condição para a identidade de tais organizações (BRASIL, 2004)

Avançando no documento legal, as características e objetivos dos CEFET's são definidas em seu artigo 3º, onde destaco os incisos IV, VIII e XI, que tratam respectivamente da articulação verticalizada e integração tecnológica aplicada aos diferentes níveis e modalidades de ensino; atividade docente também englobando ensino técnico de nível médio, educação superior e pós-graduação; e utilização de recursos humanos e físicos, sendo nominalmente citados os laboratórios, de forma compartilhada por todos os alunos da instituição (BRASIL, 2004).

Evidencio tais incisos com o intuito de demonstrar não apenas que o tema verticalização é resguardado no corpo da lei, mas também que a operacionalização pedagógica e administrativa deve contribuir para que discentes de diferentes níveis e modalidades de ensino sejam atendidos em espaços e por servidores sem distinção, ou seja, com acesso igualitário. A partir de tal observação já entendo como possível sugerir, ainda que carente de outros estudos que reforcem tal argumento, que a intenção dos legisladores é definir a convivência de alunos do ensino técnico de nível médio conjunta com alunos de graduação e pós, de forma, via a experiência da verticalização de ensino, a estimular o desejo em dar continuidade aos estudos, ou seja, “verticalizar-se” no âmbito da própria instituição ou ainda em outras.

Ainda sobre as características básicas definidoras dos CEFET's elencadas no artigo 3º, entendo importante destacar o estímulo a conjugação entre teoria e prática como forma de

ensino e o incentivo a pesquisa aplicada para a solução de problemas da sociedade residente na região de instalação dos *campi*. O tripé estrutural das universidades – Ensino, Pesquisa e Extensão – é replicado aos CEFET's, porém com duas características singulares: i) formação objetivando solução de problemas locais; e ii) integração de discentes de modalidades e níveis diferentes ao tripé estrutural.

Tais características constituem importante base reflexiva para os alunos ingressos na instituição, despertando-os para o olhar de mais proximidade a sua realidade e para o efetivo trabalho intelectual para solução de problemas locais. Os discentes mais jovens ou ingressos diretamente nos cursos técnicos, ao participar de forma bem mais próxima dos projetos de pesquisa e extensão elaborados por alunos de níveis superiores de ensino, podem perceberem-se também como capazes de maiores aspirações sendo assim compelidos a verticalizarem-se, seja na própria instituição ou em outra de nível superior.

Em relação a trabalhos acadêmicos referentes ao tema Verticalização do Ensino, em minha busca foi possível perceber que não há trabalhos focados no quanto tal modelo é exitoso ou não. O assunto por certo é sempre tangenciado em estudos de IF's pertencentes a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, porém sob ópticas distintas, das quais entendo que três merecem atenção: Gestão, discentes e docentes.

No primeiro agrupamento possível de ser realizado – Dimensão Gestão – os estudos tratam em sua maioria das dificuldades de gerir organizações com múltiplos *campi* e alto grau de capilaridade no interior do país. Preocupam-se mais os estudiosos com as diferenças existentes entre *campi* da mesma instituição, que retornam às diretorias realidades distintas, tanto no aspecto didático-pedagógico como nas questões sociais. Com relação ao assunto verticalização, salvo algumas exceções que apresentarei no decorrer desta seção, este é mencionado apenas de forma a explicar a estrutura multinível das instituições estudadas.

Na segunda dimensão que entendo possível de qualificar os estudos – Discentes – os trabalhos em sua maioria focam na situação do egresso frente ao mundo do trabalho, ou seja, perseguem o quanto a qualidade do ensino dispensado auxilia a obtenção de emprego. Há ainda trabalhos sobre a situação socioeconômica dos alunos e questões ligadas à inclusão, porém não encontrei estudos medindo a evolução acadêmica de alunos entre os níveis de ensino.

O maior número de trabalhos foca na Dimensão Docente, sendo o principal tema tratado as dificuldades por eles enfrentadas em lecionar em uma instituição com níveis de ensino diferentes, sobretudo comparando-se os alunos de ensino médio com os de nível superior. De forma recorrente, são apresentados trabalhos com críticas ao pouco ou nenhum treinamento pedagógico dispensado aos professores para auxiliá-los a ensinar para públicos distintos. Há também destaque para o agravante dos professores, em grande número, serem bacharéis predominantemente das áreas de engenharia e não licenciados, o que segundo os estudiosos os deixam mais necessitados ainda de cursos ou orientações especiais.

Para o trabalho que ora desenvolvo, busquei focar as análises nos da primeira dimensão, servindo-me em alguns momentos de estudos da terceira, quando aproximavam-se de forma mais específica de problemas com o ensino verticalizado do que em decorrência de se trabalhar nele.

Buscando compreender de que forma as instituições multicampi pertencentes a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituída pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, se organizam administrativamente, Fernandes (2008) analisou a estrutura aproveitada das escolas técnicas federais vinculadas a universidades e dos CEFET's que passaram pelo processo de "ifetização", ou seja, o autor, dada a contemporaneidade de seu trabalho com o advento da criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, deu sua contribuição demonstrando principalmente os desafios que as organizações recém-criadas poderiam enfrentar para cumprir seus objetivos e papel social.

Fernandes (2008) defende que a gestão mais adequada para organizações que precisam superar uma identidade segmentada ou setorializada seria o modelo de Estruturação Sistêmica. Esse olhar segmentado que tais instituições têm de si mesmas decorre de sua estrutura multicampi e da grande capilaridade que possuem, uma vez que os *campi* são espalhados em regiões diversas e principalmente interioranas. Estes *campi* são coordenados por uma reitoria central ou, no caso do CEFET-MG, por uma Diretoria-Geral, de onde deverão ser emanadas diretrizes e recursos para o cumprimento do objetivo institucional nas demais unidades.

O enfoque sistêmico proposto por Fernandes (2008) permitiria ao gestor principal da instituição analisar e prever possíveis situações de longo prazo e, via identificação de processos sistêmicos "chaves", definir estratégias que possibilitariam aos *campi* interdependentes da sede atingirem os objetivos finalísticos da organização. Para o autor, tais

objetivos seriam a oferta de ensino verticalizado assegurado pela presença de cursos do nível médio à pós-graduação, bem como a pesquisa e a extensão ocorrendo concomitantemente ao ensino e com a mesma proposta de verticalização.

Em considerações finais, sem prejuízo a sua própria sugestão de gestão via Enfoque Sistêmico de tais organizações, o autor defende que a persecução exitosa da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica depende de uma atenção especial do Ministério da Educação sobre sua forma de gestão, uma vez que o desafio é criar uma identidade, senão única, pelo menos sólida, a partir das diversidades e especificidades culturais, sociais, regionais, etc. que comporão o todo institucional.

Outro trabalho pertinente ao tema sob o enfoque da gestão foi publicado no ano de 2010, pelo então Secretário de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação e Cultura (MEC), Eliezer Pacheco, intitulado “Os Institutos Federais: Uma revolução na educação profissional e tecnológica”. A proposta do estudo foi de apresentar o que, na visão do autor, seria uma proposta inovadora de oferta de ensino, sem pares em outros países, que escapa tanto do método de formação acadêmico das universidades quanto do direcionamento para o mercado dos cursos técnicos, uma vez que integra os currículos e o sistema de aprendizagem de modo vertical, transpassando os níveis de ensino do básico até a pós-graduação, permitindo ao discente inserido no processo uma formação cidadã crítica, aplicada a solução de problemas em sua realidade local e capaz de introduzir o trabalhador nos níveis superiores de educação (PACHECO, 2010).

Enquanto desenho curricular da proposta político-pedagógica das organizações pertencentes a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, Pacheco (2010) propõe que a transversalidade e a verticalização do ensino são as bases contributivas para tornar as instituições pertencentes a rede como diferenciadas ou mesmo únicas em seu modelo. Sempre enxergando as instituições como polos de oferta de diversos níveis de ensino, o autor defende que o diálogo entre educação e tecnologia deve ser transversal em todos os currículos e que a verticalização deve ser trabalhada de forma a ir além do apenas ofertar níveis diferentes de ensino em um mesmo espaço, alcançando e ampliando possibilidades e modos de diálogo entre as formações e contribuindo para a construção de um itinerário formativo para os discentes.

Concebida e implementada com estes objetivos, a verticalização seria ainda capaz de contribuir para superar a hierarquização dos saberes na educação brasileira, devido à possibilidade de formação continuada dos trabalhadores, além de criar perspectivas inovadoras e contributivas para o processo de formação de professores e valorização desta carreira, uma vez que tais profissionais para além de terem subsídios compatíveis com seu nível de formação, teriam acesso à construção de metodologias variadas de trabalho em diferentes níveis, sustentados pela indissociabilidade do tripé ensino, pesquisa e extensão (PACHECO, 2010).

Orientado pela institucionalidade legal dos IF's, Ferreti (2014) apresenta um trabalho chamando à reflexão sobre as características de tais instituições e, devido a tais características, quais seriam os desafios que enfrentam e as possibilidades que apresentam. Como principais características o autor aponta a oferta de ensino “vertical”, abrangendo todos os níveis a partir do ensino médio, bem como o ensino “horizontal”, no qual em se tendo os saberes tecnológicos como eixos, estes devem ser transversais aos demais saberes, como forma de se formar antes de um técnico para o mercado de trabalho, um cidadão trabalhador emancipado.

Ainda como características, ou pressupostos dessas segundo o autor, os IF's devem atuar com objetivo de adequar-se e aprimorar a realidade onde estão inseridos, porém pensando-a não de forma restrita mas sim como parte de uma totalidade, ou seja, ampliando horizontes e perspectivas. O autor elenca ainda que a estrutura institucional dos IF's foi previamente mapeada em sua legislação gestativa, incluindo-se aí desde o ordenamento hierárquico do corpo gestor até a composição dos conselhos diretivos, estes, órgãos deliberativos responsáveis por nortear as ações executivas (FERRETI, 2014).

Analisando que tais características institucionais estão incorporadas na legislação que criou e sustenta estas instituições, Ferreti (2014) defende que o primeiro desafio de tais instituições não é aceitar tais atributos ou objetivos, dado que estes lhes são uma imposição legal, mas sim adaptar-se a eles e cumpri-los servindo-se para tanto da estrutura que já lhes era própria e dos recursos que lhes são repassados.

O chamado do autor é para além de uma análise legislativa ou de âmbito administrativo, transpassando o caráter político e ideológico da proposta de criação do IF's contraposto a construção histórica centenária de cada instituição, percorrendo também a

formação curricular dos cursos, ponto este elencado por ele como fundamental para que sejam cumpridos os desafios impostos legalmente a tais instituições (FERRETI, 2014).

Em que pese o valoroso trabalho desenvolvido por Ferreti (2014) atendo-me neste trabalho, como reforço para se justificar o estudo do papel da gestão institucional sobre o tema verticalização do ensino, ao defendido pelo autor com relação a imposição legal de tal modelo de ensino aos CEFET's que posteriormente foi ratificado no processo de "ifetização". Concordo com o posicionamento do autor em observar os outros pontos mas, detenho-me na verticalização do ensino, que não se trata aqui nem de optar por um modelo de oferta de cursos e tampouco "aproveitar" uma estrutura preexistente com a crença de que o objetivo está sendo cumprido. Verticalizar os discentes dentro da instituição é objetivo preconizado em lei e cabe à gestão apresentar ações efetivas em seu favor, sob pena de estar inclusive omitindo-se de uma obrigação que é razão de sua própria existência.

Quevedo (2015) buscou encontrar evidências que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia concretizam na prática a proposta de verticalização do ensino que é norteadora de seus objetivos segundo a legislação, bem como problematizar os desafios enfrentados para tanto. Dando ênfase que uma das principais críticas ao modelo é a que o aponta como um instrumento de formação para o mercado, a autora destaca a importância da reflexão sobre o papel da educação profissional no contexto histórico em que se insere, como um possível ponto de partida para problematizar seus potenciais.

Trabalhando sob a hipótese de que a verticalização do ensino pode ser uma estratégia eficiente para superar a principal crítica feita ao Ensino Profissionalizante, uma vez que a mesma possibilita perspectivas ao sujeito de ampliar sua formação para níveis superiores de ensino, Quevedo (2015) elenca como um dos principais problemas encontrados em sua pesquisa a atenção privilegiada que é dispensada aos cursos de nível superior em detrimento da educação básica, inclusive com a alocação de docentes efetivos para o primeiro, ao passo que para a educação básica normalmente vão docentes temporários, o que prejudica inclusive a continuidade de projetos de pesquisa e extensão em tal nível de ensino.

Aponta também a autora para o foco demasiado dado pela gestão dos Institutos Federais para a redação do inciso III do artigo 6º da Lei nº 11.892/2008, onde é dada uma das justificativas para a verticalização do ensino, qual seja, a de otimização de recursos físicos e de pessoal. Segundo Quevedo (2015), estudos realizados por Ortigara (2012) já

problematizavam tal questão e, em se verificada, o trabalho da gestão poderia estar limitado apenas em aproveitar espaços e pessoal para prover diversos níveis de ensino, invés de proporcionar a superação da visão que o papel da Educação Profissionalizante seria apenas o de prover o mercado de trabalho com mão de obra qualificada.

Considera a autora que o privilégio dado a educação superior em detrimento do nível básico deve receber melhor atenção e tratamento, sendo que também deve ser efetuada a necessária reflexão com relação ao modelo de verticalização não apenas como uma forma de otimização de recursos, mas sim como uma experiência que se apresenta como um modelo diferenciado de convivências, aprendizado e socialização de saberes entre sujeitos expostos a níveis diversos de ensino (QUEVEDO, 2015).

Em trabalho apresentado no mesmo ano, Floro e Dal Ri (2015) realizaram uma análise histórica na busca pela compreensão de como ocorreu a inserção de cursos superiores nas instituições federais de base técnica e tecnológica. O trabalho das autoras buscou resgatar nos contextos históricos e nas legislações exaradas sobre tais instituições em que se difere a oferta dos cursos superiores nas universidades da ofertada nos IF's e CEFET's, onde se espera a ocorrência da verticalização do ensino.

Iniciando suas análises no processo evolutivo das escolas de artífices e aprendizes que culminaram nos IF's e CEFET's, Floro e Dal Ri (2015) propõem que tais instituições teriam como objetivo fundamental a superação da marginalidade e pobreza da classe operária, sendo norteadas através de suas transformações históricas pelos eixos da técnica e tecnologia. Questionam porém as autoras se tal superação de fato norteou o progresso formativo destas instituições ou, lado outro, se a ênfase em processos técnicos produtivos e a opção pela base tecnológica tornou-se não mais que uma ferramenta sustentada pelo Estado porém a serviço do mercado, ou seja, Floro e Dal Ri (2015) observam que as transformações históricas nos IF's e CEFET's se propuseram ao longo dos anos mais em formar mão de obra qualificada ao trabalho do que emancipar propriamente os trabalhadores, traço este que poderia diferenciá-los das universidades.

Apresentado tal quadro, as autoras apontam que a inserção de cursos superiores nas instituições que originariamente ofertavam apenas cursos técnicos integrados ao ensino de nível médio ocorreu via o advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 4024, de 20 de dezembro de 1961, que buscou flexibilizar o tempo de integralização de cursos

superiores de forma a lançar o jovem mais rapidamente ao mercado de trabalho. Dessa forma, cursos experimentais com grades diferenciadas foram possibilitados e, encontrada resistência nas universidades em ofertá-los, coube a LDB/61 oportunizar as escolas técnicas fazê-lo (FLORO; DAL RI, 2015).

A proposta de Floro e Dal Ri (2015) sobre o porquê de cursos superiores terem sido inseridos em contextos acadêmicos antes restritos ao ensino de nível médio técnico de base tecnológica é que, ainda que haja um discurso sobre a ampliação de vagas para cursos superiores e de que o acesso aos trabalhadores e pessoas de baixa renda a estes tornou-se mais factível, o que de fato persiste é o que elas consideram a “raiz” dos IF’s e CEFET’s: formação de profissionais para suprir demandas do mercado de trabalho.

Os estudos de Floro e Dal Ri (2015) são pertinentes ao meu trabalho pois, além de trazer uma visão histórica e crítica sobre a inserção dos cursos superiores nos IF’s e CEFET’s, contribuem para alargar o campo das hipóteses sobre falhas no processo de verticalização do ensino pois, se de fato as graduações e pós oferecidas pelas universidades diferem-se das ofertadas nos IF’s e CEFET’s pelo fato das primeiras primarem pela emancipação e os segundos pela orientação ao trabalho, pode-se ter aqui um indicativo de obstáculo à verticalização, seja pela visão dos alunos que se recusam a seguir adiante na mesma instituição que os direciona diretamente ao mundo do trabalho ou ainda pela visão da própria instituição, que ao tentar-se desgarrar de tal “raiz” historicamente cultivada nos cursos técnicos de nível médio e aproximar seus cursos de nível superior do ideário proposto pelas universidades, termina por boicotar a si mesma ao diferenciar propostas e propósitos nos diferentes níveis de ensino.

Em uma linha de estudo próxima a de Floro e Dal Ri (2015), Zatti (2016) realizou pesquisas buscando verificar se o discurso de emancipação apregoado pelos IF’s em todos os seus níveis de ensino de fato se realiza. Diferente das autoras, porém, a análise de Zatti (2016) partiu já do ano de 2008, quando da implantação dos Institutos Federais de Ensino e, via análise documental e entrevistas focalizadas, buscou problematizar o processo emancipatório dos estudantes da rede sustentado por teorias propostas por Jürgen Habermas e Paulo Freire.

Zatti (2016) inicia seu argumento sustentando que a existência do “pensar e querer” ofertar ensino emancipatório, inclusive sustentada pela legislação criadora dos IF’s, já seria um avanço e diferencial considerável em tais espaços de ensino, ainda que o processo de

emancipação na prática encontre problemas e não se realize plenamente. Zatti (2016) trás ainda um outro contraponto ao proposto por Floro e Dal Ri (2015) pois, segundo as autoras, a progressão evolutiva das escolas técnicas não demonstrou nenhuma ruptura com a raiz tecnicista e orientada ao mercado de trabalho e, segundo Zatti (2016), o processo de “ifetização” foi um divisor de águas no modelo, citando o autor inclusive que os entrevistados remetem aos CEFET’s como o modelo a ser superado e aos IF’s como a proposta de emancipação que deverá subsistir.

Entendo importante ressaltar que o trabalho de Zatti (2016) não trata especificamente do tema verticalização do ensino como forma de emancipação, mas aborda os benefícios que o ensino integrado, onde o currículo técnico caminha concomitante com o currículo de formação crítica e humana, traz ao processo emancipatório. Tal percepção interessa aos meus estudos pois a superação de uma estrutura orientada a formação para o mercado de trabalho em um ambiente de convivência entre diferentes níveis de ensino pode ser um fator positivo para a ocorrência da verticalização e, como tal, passível de ser explorado pelos gestores institucionais.

Também me interessa nos estudos de Zatti (2016) a ocorrência de falas que opõe os modelos dos CEFET’s com os dos IF’s. Embora entre os entrevistados do autor há alguns que defendam que mesmo antes da “ifetização”, os CEFET’s já estavam em processo de superação do tecnicismo e flertando com a educação emancipatório, tal divisor de águas não pode ser desconsiderado em meu trabalho, uma vez que conforme já dito, o CEFET-MG não “ifetizou”, ou seja, existe a possibilidade da instituição ter admitido a ideia da verticalização de ensino apenas como uma conveniência à sua própria estrutura, o que deixa a adesão ao projeto de verticalização mais sob os cuidados de atores que podem articular-se para isso do que em estratégias de gestão.

Ainda em 2016, outro trabalho versando sobre a verticalização do ensino foi desenvolvido pelos pesquisadores Rosana de Fátima Silveira Jammal Padilha e Domingos Leite Lima Filho. O estudo de Padilha e Lima Filho (2016), feito com o propósito de verificar se de fato a proposta de verticalização nos IF’s era algo “novo” no cenário educacional encontrou constatação semelhante à de outros autores que já haviam debruçado-se sobre o tema, com documentação histórica e legislativa inclusive, de não ser a proposta uma novidade

visto que já ocorria oferta concomitante de diferentes níveis de ensino em uma mesma instituição desde a criação dos CEFET's.

Porém, os autores trazem enquanto novidade um olhar histórico específico sobre o momento da concepção da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Segundo eles, não se trata de olhar a proposta de verticalização de ensino apenas como inovação, mas sim do “momento” em que se olha na proposta, pois, o que na visão deles surgiu como uma ideia durante o período de ditadura militar no Brasil e desconfigurou-se com o tempo, ressurgiu durante um período considerado pelos autores como neodesenvolvimentismo no país e buscou reconstituir ao modelo suas características emancipatórias e inclusivas (PADILHA; LIMA FILHO, 2016).

Rôças e Bomfim (2017) propuseram observar a verticalização de ensino sob a perspectiva dos gestores das instituições. Os autores partiram de um ensaio por eles realizados anteriormente, onde discutiram o convívio entre a educação básica e o nível superior em uma mesma instituição, concluindo de tal trabalho sobre a relação benéfica de tal relação, pois ainda que devidamente considerados os problemas e desafios a serem enfrentados, é possível encontrar ganhos para ambos os níveis.

Já no trabalho de 2017, Roças e Bomfim iniciam com os pressupostos de que i) os gestores são peças fundamentais no processo de verticalização; e ii) são agentes institucionais com capacidades de fazer prosperar ou, lado outro, criar entraves ao desenvolvimento do processo. Os autores buscam elementos nestas suposições para construir ou desacreditar a hipótese de que “mesmo quando os gestores “acreditam” na verticalização não implementam ou não participam de ações (da macro ou micropolítica) no sentido de fortalecê-la.” (ROÇAS; BOMFIM, 2017).

Os autores realizaram entrevistas com 13 (treze) gestores de sete instituições diferentes, sendo que tais sujeitos detinham na ocasião cargos de gestão diferentes nas instituições, desde pró-reitores até diretores de ensino especializado. Foram conduzidas com os entrevistados 04 (quatro) perguntas abertas, cujos resultados no trabalho foram apresentados em um primeiro e introdutório momento através de diagramas de “nuvem de palavras” e, na segunda etapa, com a análise das respostas dos entrevistados (ROÇAS; BOMFIM, 2017).

Rôças e Bomfim (2017) encontram em suas análises, elementos que demonstram a existência de desconfiças por parte dos gestores com relação ao modelo de verticalização, principalmente com relação a uma convivência “de fato” entre os níveis básicos e superior, demonstrada inclusive pelos turnos que os discentes são recebidos nos *campi* para estudar, onde a via de regra é o período diurno para alunos de educação básica integrada com cursos técnicos enquanto o período noturno fica reservado para os cursos de nível superior.

Há ainda dúvidas com relação a se, de fato, o modelo verticalizado foi desenhado para superar a elitização do ensino superior, abrindo espaços neste para o trabalhador ou, lado outro, se o objetivo real da verticalização é apenas beneficiar o mercado de trabalho. Também foram encontradas falas que demonstram o temor de um efeito canibalizador dos cursos de nível superior sobre os de educação básica e tecnológica, ou seja, se a qualidade dos segundos seria comprometida em prol da excelência dos primeiros (ROÇAS; BOMFIM, 2017).

Além de tais receios, os autores também apresentam a verbalização dos gestores de problemas variados com relação a convivência entre os níveis diferentes de ensino, sendo os principais a dificuldade dos docentes em compreenderem a realidade na qual trabalham, onde apresentam dificuldades inclusive de “dosar” a metodologia de ensino para públicos distintos, além de que elaborar propostas curricular-pedagógicas adequadas e transversais a todos os níveis não têm sido um exercício bem-sucedido. Problemas com relação a infraestrutura adequada, formação continuada dos profissionais e escassez de recursos também são apontados pelos gestores como entraves ao processo de verticalização (ROÇAS; BOMFIM, 2017).

Por outro lado, quando questionados pelos autores sobre os benefícios do modelo aos discentes, em sua maioria, estes entendem que o modelo é benéfico pois oportuniza aos mais jovens conviverem com a realidade dos cursos de nível superior, o que serve como atrativo para sua persecução nos estudos, seja dentro da mesma instituição ou mesmo em outra de nível superior. Outro ponto considerado benéfico à comunidade discente diz respeito a troca de experiências e a relação com as diversidades oportunizadas pelo modelo, reforçada também pela capilaridade dos *campi*, que proporcionam aos alunos experimentarem e conviverem com realidades diferentes de sua própria. (ROÇAS; BOMFIM, 2017).

Em conclusão, Roças e Bomfim (2017) apontam pela confirmação de sua hipótese, na qual os gestores embora de maneira geral acreditem nas possibilidades e benefícios do modelo

de verticalização, não operam efetivamente com ações para efetivá-lo ou fortalecê-lo. Auferiram os autores mediante as entrevistas que há nenhuma ou uma desentusiasmada adesão ao modelo por parte dos gestores, sustentada principalmente pela desconfiança destes com relação aos problemas do convívio entre os diferentes níveis de ensino. Por fim, Roças e Bomfim (2017) mantém a defesa do estudo anterior sobre as oportunidades interessantes do modelo que carecem ser aperfeiçoadas e que os gestores devem “creditar mais na verticalização (em vez de “acreditar”)”.

O trabalho de Roças e Bomfim (2017) traz ricos apontamentos para meu presente estudo. Por ter sido desenvolvido em diferentes instituições e acolher impressões de gestores de diferentes níveis, me entrega parâmetros comparativos para analisar uma única instituição. Pretendo em meu trabalho analisar se os gestores colaboram ou não para a efetivação da verticalização de ensino e, principalmente, com que tipo de trabalho institucional operam para mobilizar os demais atores da organização a cooperar com o sucesso do modelo.

Em continuidade com seus esforços, Bomfim e Roças (2018) trouxeram novamente à reflexão o tema verticalização do ensino, porém sob a óptica exclusiva dos professores, com o intuito de verificar se as observações dos gestores repetem-se no âmbito do corpo docente e, indo além, testar suas hipóteses sobre o tema e tentar responder se o modelo de verticalização já esgotou-se ou se há novas perspectivas para abordá-lo fazendo emergir novas potencialidades.

Através de um questionário com 13 (treze) questões que foi respondido por 87 (oitenta e sete) docentes de 15 (quinze) diferentes instituições, Bomfim e Roças (2018) identificaram que mais de 37% (trinta e sete por cento) destes atuavam nos três níveis de ensino de suas instituições (médio, graduação e pós), enquanto os demais apenas em dois níveis ou em apenas um. De qualquer forma, a proposta de verticalização de ensino era conhecida por todos, no que a não oferta de trabalho em todos os níveis pela totalidade dos entrevistados não causou prejuízos as impressões coletadas.

Nas perguntas específicas sobre o tema verticalização do ensino, os autores dividiram os respondentes em cinco grupos, dos mais pessimistas aos mais entusiasmados com a proposta, no que foram elencadas diferentes visões sobre a probabilidade de sucesso desta, como a dificuldade de ocorrência dada aos turnos diferentes frequentados por alunos do ensino médio e da graduação ou, lado outro, que a verticalização é facilitada uma vez que em

eventos científicos promovidos pelas instituições, principalmente com foco em divulgação de pesquisa e extensão, a participação de discentes de todos os níveis é estimulada e facilita a integração dos alunos de ensino médio, de graduação e de pós (BOMFIM; ROÇÂS, 2018).

Destaco no questionário proposto pelos autores item VI: “Que ações (e por parte de quem) devem ser realizadas, em relação à verticalização, considerando um futuro imediato e de médio prazo?”, pois, na análise dos resultados obtidos, no quesito “por parte de quem?” dois atores foram destacados pelos respondentes como principais responsáveis por implementar ações que favoreçam a verticalização nas instituições: os gestores e o governo (BOMFIM; ROÇÂS, 2018).

Da parte dos que entendem o governo como o principal ator de quem se espera medidas pró verticalização do ensino, segundo Bomfim e Roças (2018), o percebido nas respostas foi uma atitude no sentido de que “se a ordem vem de cima, as soluções também deveriam de vir.”. Já os que olham em direção aos gestores como responsáveis, citam que os Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI’s) deveriam tratar diretamente do tema, que há necessidade de que vagas sejam asseguradas em níveis superiores para alunos que já estão na instituição, que os projetos pedagógicos dos cursos carecem de revisão integrativa entre os diferentes níveis, destacando-se ainda que o melhor investimento institucional na verticalização deveria focar nos projetos de pesquisa e extensão integrados aos diferentes níveis.

Chama-me atenção, porém, que independente de se esperar do governo ou dos próprios gestores, a pesquisa com os docentes – servidores na condição de burocratas de linha frente dada sua proximidade com os alunos alvos do processo de verticalização do ensino – demonstra que estes aguardam por diretrizes que venham de órgãos superiores para alavancar o processo. De minha parte, embora considere tal atitude um tanto quanto passiva, também a vejo como relevante para o meu trabalho pois, se de fato a ação dos gestores pode ser impulso aos demais servidores no processo, reforça-se aqui para além da obrigação legislativa a assunção de tal protagonismo no processo.

### 2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A TEORIA INSTITUCIONAL E O MODELO DE VERTICALIZAÇÃO DO ENSINO

Entendo que a soma das análises de documentos legais, mais o apreendido nos trabalhos aqui analisados, me são subsídios suficientes para afirmar o quão importante a proposta de verticalização de ensino é para o *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG pois, além de ser uma imposição legal abrangente a toda a instituição, o modelo em sua configuração ideal busca a superação do ensino profissionalizante como sendo um serviço prestado pela educação ao mercado, serviço este no caso em tela subsidiado pelo Estado. Tal atributo ideal é componente indispensável para a formação emancipatória do trabalhador e, por conseguinte, para a melhoria do quadro social a nível regional.

Pelas mesmas razões, considero que analisar, refletir e propor maneiras adequadas para a gestão institucional promover a verticalização do ensino ao mais próximo de sua plenitude ideal e operacional é fortemente relevante para a gestão pública, pois tais ferramentas estariam a serviço dos gestores institucionais, em favor da comunidade acadêmica partícipe do processo e em benefícios da sociedade em geral.

Porém, os trabalhos aqui analisados demonstram que há dificuldades a serem vencidas para que esse ideal de verticalização do ensino seja, de fato, perseguido pela organização. O cumprimento da função social da instituição *locus* do estudo, que é inclusive a justificativa de sua existência, é ofertar ensino, pesquisa e extensão enquanto ente público, norteadas porém com a proposta de verticalização aos discentes.

Para atingir tal objetivo, não entendo que apenas a provisão e garantia dos mesmos recursos materiais e humanos aos diferentes níveis de ensino seja o suficiente, pois, caso o fosse, tal condição já estaria em estágio de cumprimento quando do pensar em ensino verticalizado, uma vez que a oferta de diferentes níveis de ensino e a disponibilidade dos mesmos recursos a todos os discentes já ocorria antes do Decreto nº 5.224 de 1º de outubro de 2004.

Em se tendo então o aparato estrutural já pronto para o funcionamento do modelo ao mais pleno possível, caso isto não esteja ocorrendo, entendo então a necessidade do olhar para os atores envolvidos no processo, sendo esta a razão da escolha da Teoria Institucional como ferramenta de análise, onde buscarei na pesquisa de campo ocorrências de trabalho institucional e existência de atores com poder – legitimados formal ou informalmente – que possam tornar-se empreendedores institucionais, através também de trabalho institucional

realizado nesse caso de forma intencional pela própria organização, capazes de otimizar a implantação e o funcionamento do modelo ideal no *Campus* Nepomuceno.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 METODOLOGIA DE PESQUISA LITERÁRIA – VERTICALIZAÇÃO DO ENSINO

Na busca por trabalhos acadêmicos sobre verticalização do ensino, servi-me do *software Harzing, AW (2007) Publish or Perish (Windows GUI Edition)*, utilizando como parâmetros na primeira imersão a opção pelo repositório Google Acadêmico, desconsiderando as opções *Include citations* e *Include patents*, descrevendo na barra *keywords* como palavras chaves “verticalização do ensino” e, para o delimitador temporal, considerei o Decreto nº 5.224 de 1º de outubro de 2004 que deu origem legal ao processo de verticalização do ensino nos CEFET’s, colocando o limite entre os anos de 2004 até 2021, perfazendo assim um recorte de 17 (dezessete) anos mais o encontrado no corrente.

O software utilizado delimita um teto de resultados em 1.000 (mil) referências, no que nesta primeira tentativa tive um retorno de erro de sistema quando da aproximação do limite (*Search ended with error 66: Host in unreachable*). Em pesquisa por tutoriais e dicas de pesquisa, encontrei maiores detalhes no site *harzing.com* onde há orientações, dentre outras, de formas de refinar pesquisas em revisão de literatura. Com base no estudado, realizei uma segunda imersão mantendo os parâmetros anteriores com a única alteração de, em vez de utilizar “verticalização do ensino” como *keywords*, colocar o termo buscado na barra *Title words*, pois segundo as informações obtidas têm-se assim uma refinação com títulos mais relevantes.

Nessa segunda tentativa, foram retornados apenas 13 (treze) títulos, que foram por mim salvos (botão *Save Results* no *software*) em formato *Comma-separated values (CSV)* para possibilitar organizá-los em planilha e, posteriormente, analisá-los com maiores detalhes e escolher os que podem me auxiliar nos estudos. Considerando que dos resultados, 02 (dois) eram duplicados, reservei então o total de 12 (doze) títulos para análise futura. Registro ainda que em relação a limite temporal, os resultados obtidos cobriram a delimitação do ano de 2007 até 2021, perfazendo um recorte de 13 (treze) anos mais o corrente.

Entendendo haver ficado essa segunda busca, utilizada as palavras “verticalização do ensino” na barra *Title words*, muito restrita dado a diferença de número de registros obtidos

quando comparadas a primeira e a segunda imersão, realizei então uma terceira tentativa, desta feita utilizando os parâmetros da primeira, modificando porém o delimitador temporal para o período compreendido entre os anos de 2007 (primeira referência anual obtida na segunda busca) e 2021.

Na terceira tentativa, obtive um retorno próximo ao teto limite do software de 978 (novecentos e setenta e oito) resultados, no que me foi possível tal qual na segunda tentativa exportar os dados em formato CSV e tabulá-los em planilha *libre office* com o objetivo de melhor analisá-los e filtrar os que podem contribuir com meu trabalho.

Como primeiro passo, ordenei os resultados pelo número de citações (coluna *Cites*) em ordem decrescente, optando por tal métrica que, segundo o tutorial do *software*, indica o número de vezes que a publicação foi citada em outros trabalhos. No entendimento que o número mínimo de 02 (duas) citações em outros trabalhos confere alguma relevância aos estudos publicados, apartei de minha lista trabalhos com apenas uma ou nenhuma citação, restando-me então 275 (duzentos e setenta e cinco) textos para serem analisados.

Servindo-me ainda de outra facilidade oferecida pelo *software Harzing, AW (2007) Publish or Perish (Windows GUI Edition)*, realizei as leituras dos títulos e de parte dos resumos dos trabalhos, que fica disponível no arquivo CSV na coluna *Abstract*, no que pude refinar ainda mais os estudos encontrados, pois foi possível descartar sem maiores dificuldades trabalhos que nada tinham a ver com o objeto de minha pesquisa como, por exemplo, trabalhos na área de saúde, estudos sobre verticalização urbana (imobiliária, arquitetônica, etc.), verticalização de estruturas produtivas e institucionais ou, mesmo dentro da área de ensino, que tratam de relações de poder verticalizada entre professores e alunos, hierarquia institucional, etc. Deste esforço, restei então com 87 (oitenta e sete) trabalhos em meu rol.

Ato contínuo, agora já em análise mais detida nos trabalhos, passei a descartar aqueles que embora tangenciassem o tema verticalização do ensino, o faziam ora de forma muito ampla – analisando por exemplo o contexto de políticas educacionais no Brasil como um todo e, dentre esse, com referências ao modelo de ensino verticalizado – ou, ora outra, de forma mais restrita, como estudos com alunos portadores de necessidades especiais em uma instituição de ensino verticalizada, a precariedade do trabalho docente, programas pontuais de assistência ou inovação nos Institutos Federais de Ensino, etc. obtendo assim 09 (nove)

estudos que tratam da proposta de verticalização do ensino propriamente dita e com indicativos de análise na gestão institucional. Estes trabalhos são a sustentação de minha revisão de literatura sobre o tema.<sup>1</sup>

### 3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA LITERÁRIA – TEORIA INSTITUCIONAL

Novamente servindo-me do *software Harzing, AW (2007) Publish or Perish (Windows GUI Edition)*, desta feita já com algum domínio sobre a ferramenta, realizei uma busca sem delimitador temporal, desconsidere as opções *Include citations* e *Include patents* e registrei na barra *keywords* as seguintes palavras chaves: teoria institucional; empreendedores institucionais; atores com poder.

Exportando o resultado em arquivo .CSV para tratamento em planilha, recebi 961 (novecentas e sessenta e uma) indicações para leitura, das quais efetuei um primeiro movimento ordenando pelo ano de publicação, restringindo como ano de início 2017, tendo obtido 309 (trezentos e nove) artigos sobre os temas buscados. Buscando refinar ainda mais o resultado, ordenei os artigos apartados pela quantidade de citações, desconsiderando os que tiveram menos de 10 (dez) menções, restando desta ação 31 (trinta e um) artigos.

Pelo mesmo critério de relevância, ou seja, o número de citações e entendendo ser tal parâmetro tão importante quanto a contemporaneidade da publicação, fiz um segundo filtro no arquivo original de 961 (novecentas e sessenta e uma) indicações considerando neste, via a coluna citações (*cities* no arquivo original), os indicados com 100 (cem) ou mais menções. Neste esforço resultaram 48 (quarenta e oito) trabalhos.

---

1 Sobre a metodologia de busca para minha revisão de literatura, cumpre-me oferecer duas informações ao leitor que deseje trilhar o mesmo caminho e servir-se do *software Harzing, AW (2007) Publish or Perish (Windows GUI Edition)*:  
 i) recomendo modificar o tempo que a tela da estação de trabalho entra em descanso, sobretudo na realização de buscas mais abrangentes ou quando a conexão é fraca. Ocorre que o *software*, enquanto realiza a busca, mantém uma tela de cancelamento aberta com o botão *cancel* pré selecionado sendo que, quando a tela da estação de trabalho entra em descanso, se tentar-se despertá-la com o *enter* ou com um clique no *mouse*, a pesquisa é automaticamente cancelada. Fiz isso “algumas” vezes até identificar o problema; e  
 ii) Outra situação ocorre quando se tenta fazer várias pesquisas em sequência e buscando por muitos dados. O software retorna a seguinte mensagem de erro: “*You request rate is fairly high. To avoid being blocked by the data source, we recommend that you pause until the 1-hour request rate has fallen below 120. Do you want to perform the search anyway?*” (Sua taxa de solicitação é bastante alta. Para evitar o bloqueio pela fonte de dados, recomendamos que você faça uma pausa até que a taxa de solicitação de 1 hora caia para menos de 120. Você deseja realizar a pesquisa mesmo assim?). Persisti na pesquisa e não tive problemas, mas em outras situações pode ser que o sistema pare de responder.

Na junção de ambas filtragem, percorri o total de 78 (setenta e oito) artigos para retirar as possíveis duplicidades, retirando por este motivo 05 (cinco) artigos do rol. Quanto aos 73 (setenta e três) restantes, passei então a realizar análise qualitativa, via leitura dos resumos, de forma a separar os relacionados com minha proposta de estudo e, junto as demais referências apontadas pelo meu orientador, compor a bibliografia utilizada para ser minha base teórica de formulação de perguntas, análise de resultados, discussões e propostas finais.

### 3.3 METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO – ENTREVISTAS COM ATORES

Para minha pesquisa de campo, realizei entrevistas com os servidores do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, utilizando um roteiro com questões focais, porém permitindo ao entrevistado discorrer de forma livre sobre suas percepções. Procedi a análise dos discursos no sentido de descobrir quanto o tema “Verticalização do Ensino” é percebido por tais atores como relevante, se estes percebem a realização de estratégias de gestão que podem configurar-se como trabalho institucional em função do modelo e se percebem ou realizam tais ações fora do escopo da gestão, caracterizando assim trabalho institucional informal.

Como o tema central de meu trabalho é bem definido, optei por utilizar o método de entrevista semiestruturada, pois tal modelo dá liberdade ao entrevistado para discorrer de forma livre suas percepções, porém me permite delimitar o escopo de observações impedindo que os questionamentos fujam do assunto ou, lado outro, caso encontre em alguma fala um tópico que me tenha passado despercebido quando da elaboração do questionário, me é possível aproveitá-lo (BONI; QUARESMA, 2005).

Os atores formalmente legitimados em posição de poder que entrevistei são os que ocupam o cargo de Diretor do *Campus*, Coordenador de Assuntos Acadêmicos, Coordenador de Pesquisa e Coordenador de Extensão, responsáveis imediatos pelo cuidado da área acadêmica e seu tripé formativo. Considerando que o *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG possui 03 (três) cursos técnicos e 01 (um) curso de graduação, inclui no rol os coordenadores destes cursos, uma vez que são responsáveis pela gestão dos mesmos.

Neste rol figuram em sua maioria servidores docentes, porém há também técnicos administrativos em alguns desses cargos de gestão. Ato todo, entrevistei 10 (dez) servidores, o que corresponde a aproximadamente 15% (quinze por cento) do efetivo do *campus*.

Segue abaixo o roteiro das questões, elaborado com base na literatura estudada sobre o tema e a óptica da Teoria Institucional:

### **Roteiro de entrevista**

Eu gostaria de solicitar seu consentimento para gravar a entrevista, para que ela seja transcrita e analisada posteriormente, sendo que os resultados – resguardado o sigilo da fonte – serão divulgados junto ao meu trabalho acadêmico e ficarão disponíveis para consulta e utilização por outros pesquisadores. Tenho seu consentimento?

Meu nome é Luciano dos Reis Fabi, sou aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública. Estou realizando uma pesquisa sobre a Verticalização do Ensino no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG. Minha pesquisa tem como objetivo conhecer a percepção dos gestores sobre o tema e identificar pontos positivos e negativos na proposta de Verticalização do Ensino de forma a contribuir para o aperfeiçoamento desta ação na instituição.

Junto a meus orientadores elaborei 8 questões que nos ajudarão a conhecer a percepção dos gestores sobre o tema. Para essas perguntas não existem respostas certas ou erradas, pois o que queremos conhecer é a percepção de cada gestor. Garantimos que suas respostas não serão associadas à sua pessoa em nenhum relatório, artigo ou qualquer outro documento. Portanto, fique à vontade para responder o que você pensa sobre o tema.

Podemos começar, ou você gostaria de mais algum esclarecimento? (**Lembrar que esclarecimentos podem ser pedidos a qualquer tempo durante a entrevista**).

- 1 Para começar gostaria de conhecer um pouco da sua história profissional fora e dentro do Cefet-MG. Gostaria que você começasse falando seu nome, idade, sua formação

acadêmica e sobre atividades que você já realizou no CEFET até chegar na sua função atual, de modo a contextualizá-lo no rol de entrevistados.

- 2 Gostaria de conhecer um pouco da sua opinião sobre a “Verticalização do Ensino”? O que você acha desta proposta? Quais os pontos positivos e negativos na sua percepção? (Perguntar se o entrevistado não remeter ao CEFET na resposta: Como você percebe que o tema “Verticalização do Ensino” é tratado no *Campus* Nepomuceno? Quais ações você já viu ou ficou sabendo que foram organizadas no CEFET-Nepomuceno visando a promoção da verticalização do ensino? Se sim, quais?)
- 3 Na sua percepção, existem pessoas no *Campus* Nepomuceno mais envolvidas com a verticalização do ensino? Isto é, atores que mais pautam o assunto e/ou realização de ações que reforçam a verticalização na instituição? (Caso responda sim e não cite nomes na resposta perguntar: Você poderia me dizer quem são essas pessoas? Resguardando-se aqui também o sigilo?)
- 4 Gostaria de ouvir sua opinião sobre educação para o mercado de trabalho e educação focada na continuidade de estudos? (Na sua opinião, como uma instituição como o CEFET-Nepomuceno deve trabalhar esta duas concepções de educação?)
- 5 Considerando os Projetos Pedagógicos de Curso, eventos acadêmicos, projetos de pesquisa e extensão no CEFET-Nepomuceno, como você avalia as propostas pedagógicas da instituição em relação à Verticalização do Ensino? Você entende que a experiência da verticalização é possível de ser percebida?
- 6 Gostaria de conhecer sua percepção sobre o tratamento institucional dispensado pelo CEFET-Nepomuceno aos cursos de nível médio e os cursos de graduação? (Quais pontos positivos e negativos podemos destacar? Qual o impacto deste tratamento sobre a Verticalização do Ensino?)

- 7 Qual é a sua opinião sobre a contribuição de Docentes e Discentes do CEFET-Nepomuceno para a Verticalização do Ensino na Instituição. Como Docentes e Discentes tem contribuído para a implementação da Verticalização do Ensino? (Quais são as principais dificuldades que enfrentam? Quais as principais contribuição que oferecem? Há alguma ação institucional ou de iniciativa pessoal com objetivo de trabalhar o envolvimento destes atores com o processo de Verticalização do Ensino?)
  
- 8 Por fim, Você poderia falar um pouco sobre a estrutura física do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG para o incentivo a verticalização dos alunos? (Na sua opinião, há algo que pode ser melhorado?)

### 3.4 INFORMAÇÕES SOBRE O *LOCUS* DA PESQUISA

Considero importante, antes de apresentar o resultado das entrevistas, munir o leitor de informações básicas sobre o *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, sua história, estrutura, cursos e eventos institucionais, pois, estando desta forma contextualizado, sua compreensão do que emerge dos entrevistados poderá ser facilitada.

#### 3.4.1 História do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG

Situado na cidade de Nepomuceno-MG, o prédio onde está abrigado o *campus* foi inaugurado no ano de 2002 como parte do programa nominado CEPROSUL – Centro de Educação Profissional do Sul de Minas. No ano de 2007, toda a estrutura física e os cursos ministrados pelo CEPROSUL foram absorvidos pelo CEFET-MG, que assumiu desde então a gestão do *campus*.

Ainda sobre a cidade-sede, trata-se de um município de menos de 30.000 (trinta mil habitantes) com vocação predominantemente agrícola e comercial. Não há instalações de indústrias relevantes no município, ficando estas localizadas em cidades próximas como Lavras, Três Corações e Varginha.

Registro ainda que os demais 10 (dez) *campi* do CEFET-MG estão todos situados em cidades com número de habitantes mínimo de 80.000 (oitenta mil), além de abrigarem mais indústrias e melhores condições sociais e culturais. Tal situação impacta diretamente o *Campus* Nepomuceno, pois este é o que tem mais dificuldades em captar, reter e formar alunos dentre todos *campi* da instituição.

### **3.4.2 Infraestrutura do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG**

O prédio do *Campus* Nepomuceno, embora não seja uma obra grandiosa, ofereceu condições suficientes para a implantação dos cursos iniciais na cidade e também para o curso de graduação. Há de se considerar, porém, que na medida que o curso superior avança em número de períodos, passa-se a sentir a necessidade de ampliação, sobretudo do número de salas de aula.

Em um resumo geral, o prédio possui 09 salas de aula, 15 laboratórios (áreas de química, elétrica e mecânica). 03 laboratórios de informática, biblioteca, auditório, cantina, quadra poliesportiva, áreas administrativas e de vivência. Não há gabinetes individuais e tampouco salas compartilhadas para docentes, assim como não há Restaurante Universitário.

Para mitigar os problemas que foram surgindo com espaços, foi alugado um prédio próximo ao *campus*, que abriga espaços administrativos, 01 sala de aula, 03 laboratórios de área de informática e redes, além de iniciativas como Grupo PET, Empresa Júnior, Incubadora, etc.

### **3.4.3 Cursos oferecidos**

Logo do início de suas atividades já enquanto parte do CEFET-MG, o *campus* oferta 03 (três) cursos de nível médio integrado ao técnico – Eletrotécnica, Mecatrônica e Redes de Computadores – com entrada anual via vestibular próprio, no qual são ofertadas 34 (trinta e quatro) vagas por curso.

Estes cursos, ofertados no período integral com aulas de manhã, a tarde e também aos sábados, têm duração de 03 (anos), sendo que o aluno aprovado em todas as disciplinas recebe

um certificado de conclusão do ensino médio, que o possibilita ingressar em cursos de nível superior. Para a formação completa, ou seja, ser habilitado com o diploma técnico, é necessário que o aluno cumpra um estágio supervisionado com duração de 06 (seis) meses, que pode ser substituído por algum projeto de pesquisa com iniciação científica produzido no decorrer de sua formação.

Além dos cursos de turno integral, são ofertados 02 (dois) cursos no período noturno – Eletrotécnica e Mecatrônica – também com entrada anual mediante vestibular para preenchimento de 34 (trinta e quatro) vagas por curso, porém com duração de 02 (dois) anos mais o tempo de estágio. São aptos a cursarem tal modalidade tanto alunos que já concluíram o ensino médio em outra instituição (modalidade subsequente) como alunos que ainda o estão cursando (modalidade concomitância externa).

No ano de 2015, o *campus* iniciou a oferta de seu primeiro curso de nível superior, Bacharelado em Engenharia Elétrica, que oferece 40 (quarenta vagas) semestrais e é ofertado no período noturno e aos sábados. A partir dele, está em fase de aprovação e ajustes finais um pós-graduação *lato sensu* em eficiência energética.

#### **3.4.4 Eventos institucionais**

A instituição tem em seu calendário anual uma série de eventos – acadêmicos, esportivos, culturais, etc. - que normalmente ocorrem simultaneamente em todos os *campi*, embora alguns sejam mais relevantes na sede situada em Belo Horizonte, como o Encontro de Alunos Estrangeiros do CEFET-MG, por exemplo. Dentre os mais significativos no *Campus* Nepomuceno, podem ser citados:

a) Festival de Arte e Cultura: Com apresentações culturais de alunos, professores e convidados externos, essa festividade artística cultural ocorre anualmente e está em sua nona edição. No festival, além das apresentações, são oferecidas oficinas de artes aos alunos, exposições, mesas de debates, mostras de filmes, etc. Participam do evento alunos de todos os níveis de ensino;

b) Intercampi: evento anual que está em sua décima quarta edição, consiste em um torneio esportivo com modalidades diversas, no qual participam apenas alunos dos cursos de nível médio integrado. Envolve todos os *campi* da instituição e acontece a cada edição em um *campus* diferente;

c) InterPET: encontro anual de grupos de Programa de Educação Tutorial – PET, que também migra de um *campus* a outro a cada edição. Já em sua quinta edição, neste participam apenas alunos dos cursos de graduação, que são integrantes de grupos PET;

d) Mostra de Cursos: com o objetivo de apresentar seus cursos disponíveis para a comunidade externa, mais especificamente para alunos de outras instituições elegíveis a candidatar-se a vagas no CEFET-MG, a Mostra de Cursos ocorre anualmente. Como é também objetivo do evento apresentar as possibilidades de aprendizado da instituição, este evento normalmente é concomitante à Mostra Específica de Trabalhos e Aplicações;

e) Mostra Específica de Trabalhos e Aplicações – META: já em sua trigésima primeira edição, a META é tida como um dos principais eventos da instituição, uma vez que oportuniza a apresentação dos projetos de pesquisa desenvolvidos pelos alunos em programas de iniciação científica, programas de bolsas educacionais e voluntários. No evento, que é aberto ao público externo, são apresentados trabalhos de todos os níveis de ensino e de diferentes áreas de conhecimento;

f) Semana da Ciência e Tecnologia – C&T: normalmente ocorre segundo o calendário do Ministério da Ciência e Tecnologia, sendo excepcionalmente concomitante com a META quando não há espaço no calendário para os dois eventos de forma separada. Também é uma oportunidade de apresentação de projetos por alunos de todos os níveis da instituição;

g) Semana da Engenharia: evento anual organizado em todo o CEFET-MG pelos cursos de graduação, diferente da META e C&T que priorizam apresentações de projetos de aplicação prática, a Semana da Engenharia abre espaço para apresentação de painéis e submissão de artigos científicos para publicação em periódicos próprios. Há no evento também palestras e

minicursos ofertados pelos alunos da graduação, sendo que em alguns destes são recebidos alunos do nível médio integrado.

## 4 ANÁLISE DO MATERIAL COLHIDO EM CAMPO

Realizo a análise do material colhido em 03 (três etapas). Na primeira, sirvo-me do roteiro de perguntas utilizando-o como linha de raciocínio de forma a mostrar as percepções mais recorrentes dos entrevistados com relação ao tema. Em seguida, serão analisados demais falas nas entrevistas, destacando pontos em comum e divergentes dos entrevistados.

Na etapa seguinte, faço uma análise conjunta do material coletado em diálogo com a literatura revisada, empreendendo esforços para entender se e como é realizado trabalho institucional no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG com relação à verticalização do ensino, cuidando ainda de identificar a formalidade ou informalidade de tais ações, além de verificar se existem atores empreendedores na instituição e quais seriam suas características.

Por fim, na terceira e última fase, concluo sobre o material coletado, sua análise mediante ao tema proposto e o referencial teórico adotado, apontando lacunas e possibilidades de novos avanços na pesquisa.

### 4.1 ANÁLISE VIA ROTEIRO DE PERGUNTAS

#### 4.1.1 Pergunta 01

A primeira pergunta elaborada, como práxis, foi no intuito de estimular o entrevistado a falar sobre sua formação acadêmica, carreira profissional no CEFET-MG e também em outras instituições, enfim, apresentar-se. Tal recorrência serviu-me aqui a dois propósitos: deixar o interpelado mais à vontade com o momento, estabelecendo o vínculo entre pesquisador e entrevistado, e contextualizá-lo tanto institucionalmente quanto em relação aos demais entrevistados.

De forma a manter o devido sigilo dos colaboradores com o presente trabalho, porém manter coerência e linearidade com o raciocínio de cada qual, irei remeter-me aos entrevistados como E-01; E-02; E-03; ... Registro que a ordem da numeração adotada não obedece a critérios hierárquicos, ordem alfabética ou ordem de entrevistas e tampouco quaisquer outras relações possíveis entre pessoas e sua função institucional, ou seja, os

números foram adotados de forma aleatória e servem apenas facilitar a compreensão da percepção de cada entrevistado.

Sem prejuízo das percepções colhidas, também não será feita a associação entre o entrevistado e o cargo de gestão que ocupa na instituição, dado que o número de servidores efetivos é relativamente pequeno, no que uma simples verificação da ocorrência temporal desta pesquisa levaria inevitavelmente a relação entre o gestor da situação e a pessoa do entrevistado.

Expostas estas breves considerações, entendo possível ser feito um mapeamento prévio dos entrevistados. Como já explicitado na escolha de tais sujeitos, os 10 (dez) entrevistados são todos servidores efetivos que atuam todos como gestores no *campus*, sendo que dentre eles há apenas uma do gênero feminino. Os cargos visitados nesta imersão compreendem a Diretoria do *Campus*, as Coordenações de Cursos de Ensino Médio Profissionalizante e Técnico Subsequente, a Coordenação do Curso de Graduação, a Coordenação Acadêmica, a Coordenação de Pesquisa, a Coordenação de Extensão e a Coordenação de Assuntos Educacionais.

Um dado interessante é que 05 (cinco) dos entrevistados passaram por experiências anteriores como servidores em Institutos Federais que operam com a mesma proposta de verticalização de ensino, ou seja, possuem uma visão sobre o tema contrabalaneada pela vivência profissional em outra instituição, sendo possível obter comparações.

Registro por fim que 07 (sete) dos entrevistados já ocuparam dois ou mais cargos diferentes de gestão no *campus*, tendo a maioria sido reconduzida em todos eles, o que pode ser parcialmente explicado pelo número pequeno de servidores na instituição, porém é passível de uma investigação mais aprofundada. Os dados mostram que a gestão no *campus* é feita por uma equipe experiente e quem tem amplo conhecimento sobre o funcionamento da instituição.

#### **4.1.2 Pergunta 02**

O tema de estudo foi submetido às percepções pessoais dos entrevistados, com o intuito de receber destes uma primeira impressão sobre o mesmo, no que a verticalização do ensino é entendida de forma praticamente unânime pelos entrevistados como algo positivo e

importante, principalmente em razão das possibilidades ampliadas que se oferece aos discentes em instituições que adotam tal modelo.

[...] eu acho extremamente importante, eu acho uma proposta muito interessante do CEFET fazer essa verticalização que você consegue aproveitar os alunos desde ali do ensino médio passando pela graduação e finalizando na pós-graduação[...] (E-02).

[...] a verticalização do ensino no meu entendimento, ela é bastante positiva no sentido de possibilitar, né de criar mais oportunidades para os alunos egressos de cursos do ensino médio, né no caso da graduação de ter uma continuidade na graduação e eventualmente os cursos [...] tem alguns campus a questão dos cursos de pós-graduação, mestrado e até o caso do doutorado, né? Então é ela é muito interessante nesse sentido de dar oportunidade ao aluno, né de dar oportunidade as pessoas. (E-04).

[...] eu acho que de uma perspectiva política social ela promove a oportunização, né de cursos de formação, principalmente graduação, em pós-graduação, em um público que até por questões geográficas não tinha condição de acessar a esses níveis de ensino [...] Eu acho que isso é muito importante porque socializa mesmo essa oportunidade a formação acadêmica. (E-08).

Há, de forma recorrente, o entendimento dos entrevistados sobre o quão é importante para o aluno tal estratégia institucional, sendo incisivo em boa parte das respostas a questão de “dar oportunidade” aos alunos de buscarem níveis superiores de ensino, principalmente em regiões onde a situação econômica local aliada ao aspecto geográfico não favoreceriam, *per si*, tal tipo de escolha do discente.

Vale também destacar nas falas de E-02, E-09 e E-10 os benefícios da verticalização para a instituição proponente, sobretudo o de poder trabalhar o aluno em toda sua trajetória acadêmica, mantendo-o sequencialmente em seus registros, ou seja, estes colaboradores enxergam uma via de benefícios de mão dupla, no que ganham alunos e instituição.

Dentro da mesma indagação, foi estimulado aos respondentes que apontassem pontos positivos e negativos no modelo, donde foram destacados:

Pontos positivos é que você conhece o aluno e vai trabalhando com ele ao longo do tempo[...] (E-02).

[...] os alunos eles compartilham literalmente o mesmo ambiente, né? O mesmo laboratório quando tem META, quando tem C&T, eles estão todos juntos ali, né? No mesmo ambiente, né compartilhando aquele momento, então eles já vão conversando, né também com o pessoal da graduação e já tendo uma noção ali também de como que é o curso, por exemplo, né? Então é interessante isso[...] (E-07).

[...] a vantagem disso é que esse aluno, ele vai ter o suporte da instituição de tal forma que ele vai ser conduzido para sua formação profissional. E essa formação profissional, ela cada vez mais vai ser facilitada por ele já tá acostumado com a instituição com as suas características, né? E também a instituição conseguir manter esse aluno dentro desse programa por mais tempo[...]" (E-10).

Lado outro, alguns pontos negativos também foram destacados pelos colaboradores. Os relatos dos entrevistados destacam a inserção do aluno durante toda sua formação em uma mesma instituição e a tendência à uma especialização precoce dos e das estudantes:

[...] o ponto de vista talvez que às vezes é criticado é a continuidade do indivíduo na mesma instituição, né? [...] essa Cultura endógena, né? Você se acostuma, talvez com aquele ambiente, já conhece as pessoas, isso... a crítica é que talvez isso leve a um certo comodismo ou não ter desafios maiores ou não enxergar outras realidades além da fronteira do seu... do seu Campus [...] Mas a gente tem algumas ações que isso pode contornar e que o CEFET também tem feito, eu acho [...] que é as atividades intercâmbio, né? Alunos que vão para outros países [...] Inclusive o próprio ensino médio, né? [...] então dado que existe essa possibilidade, então aquela desvantagem ela fica digamos um pouco bem atenuada, né? (E-04).

Um ponto negativo, que eu consigo pensar aqui agora, de imediato, é que assim[...] o aluno vai ter que escolher essa área muito novo né. [...] mas, acho que é contornável também, os alunos são novos, dá tempo de consertar, dá tempo de corrigir o rumo da sua carreira ali. (E-06).

As avaliações apresentadas sugerem que os gestores reconhecem os alunos com o ator central do processo de verticalização. Antes de pensar nos impactos positivos e negativos sobre o uso dos recursos físicos disponíveis, as falas remetem ao impacto da verticalização sobre a formação do aluno.

De modo geral, entendo que a proposta de verticalização de ensino é bem recebida pelo rol de participantes da pesquisa, sendo que inclusive as falas que destacam pontos negativos de maneiras mais incisivas, recorrem logo em seguida a situações que amenizam os aspectos negativos propostos, conforme pode ser visto ao final dos trechos destacados dos entrevistados E-04 e E-06 acima.

Em continuidade, solicitei aos entrevistados que estreitassem o foco para o *locus* da pesquisa, ou seja, discorressem como é percebido por eles o tratamento dado ao tema no âmbito do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, se conheciam de ações institucionais

realizadas para a promoção da verticalização do ensino, se viam alguma dificuldade para o sucesso da proposta e se poderiam sugerir soluções.

As percepções registradas apontam para problemas de tratamento e divulgação do tema internamente e externamente ao *campus*. O percebido na maioria das respostas é que o tema verticalização de ensino não é pautado no *Campus* Nepomuceno e tampouco difundido ou promovido com ações que o apresentem a comunidade interna e externa. O relatado é que o assunto, quando pautado, ocorre em conversas pontuais de docentes com alunos, discentes com discentes ou em órgãos colegiados. Porém, tais conversas são percebidas como pouco frequentes e insuficientes para promover o tema, sendo sentido a falta de uma atuação institucional mais forte, sobretudo da Direção do *Campus*.

[...] a Instituição Pública Federal de ensino no Brasil hoje, eu acho que o que ela precisa é levar aí o trabalho dela um pouco mais para fora das quatro paredes da instituição [...] talvez o nosso próprio aluno dentro do campus, ele precisa ser um pouco mais informado e motivado [...] (E-01).

[...] eu acho que não, não é discutido não. Até assim o que eu coloquei aqui para você, que o pouco que eu né sei sobre o assunto, foi da minha formação mesmo ou da minha busca, mas não vejo que é algo discutido no Campus não. (E-05).

Ação direta mesmo, né? Realmente não tô lembrado, né? Eu acho que isso acaba acontecendo de uma forma mais natural, né? Como eu falei né pela convivência ali que eles têm no mesmo ambiente, né? (E-07).

[...] essas discussões elas são tratadas mais a nível de colegiados. Então nos colegiados, eles tratam melhor esse assunto mais direcionado, né? Agora o assunto é pulverizado dentro da própria comunidade acadêmica. Seja discente e docente, né que são tratados aí de uma forma paralela ou transversal, né e pelos alunos, né solicitando que essa verticalização, ela acaba sendo efetivada [...] (E-10).

Outro ponto abordado diz respeito a economia local ser frágil e apresentar poucas perspectivas aos alunos, seja por questões de ofertas de estágio, emprego ou mesmo opções de lazer e cultura, o que torna o *campus* pouco atrativo aos jovens. Do ponto de vista institucional, isso se reflete também na dificuldade de preenchimento de vagas nos cursos, ou seja, a baixa oferta de possibilidades diminui a demanda pelas vagas ofertadas.

Eu acho um tanto quanto limitado o desenvolvimento dessa verticalização em Nepomuceno em vista das possibilidades de parcerias, dada a falta de empresas, indústrias que possam absorver jovens em treinamento [...] (E-03).

[...] na verdade o aluno, todo mundo é assim, né? A gente quer estudar, eles querem trabalhar, mas eles querem ter uma vida interessante além do ambiente de estudo, né para divertir um pouco a cabeça, porque não é fácil fazer um curso sem ter essa perspectiva aí de diversão [...] E a outra questão é a própria absorção da mão de obra também para os locais, essa absorção todo mundo também tá consciente que ela não vai acontecer em Nepomuceno. (E-04).

De forma espontânea, alguns entrevistados já nesse primeiro momento propuseram soluções para alavancar a divulgação do tema, o interesse dos jovens e o conhecimento mais aprofundado sobre o assunto de forma a torná-lo mais recorrente nas conversas e ações institucionais e informais.

[...] avaliar o ex-aluno, né? Qual o caminho do ex-aluno? Talvez montar um link no site do CEFET Nepomuceno para avaliar o sucesso desse ex-aluno, divulgado para estimular os jovens que estão entrando [...] eu acho fundamental para que os jovens ouçam a experiência de quem já passou pelo CEFET. (E-03).

Talvez palestras, mais conversas sobre esse tipo de método que o CEFET adota, né? Tem vários alunos ali do técnico, talvez a maioria né, que se perguntar o quê que é verticalização, talvez eles nem saiba falar o quê que seria isso, né? (E-06)

Dado o conteúdo das falas, que em sua maioria remetem-se primeiramente aos discentes, entendo que o tópico Protagonismo dos Alunos pode ser elencado como um nó recorrente para análises do material coletado. Também entendo como admissível que tópicos como Contexto Econômico e Social, Gestão e Ações Institucionais e Divulgação e Disseminação de Informações sejam passíveis de mesma relevância, uma vez que praticamente todos os entrevistados recorrem a tais pontos, seja para apresentar potencialidades ou explicar possíveis falhas.

#### **4.1.3 Pergunta 03**

O objetivo da terceira pergunta consiste na busca por atores e ações voluntárias no *campus* que promovam a experiência de verticalização do ensino. Além dos atores pontualmente nominados, os colaboradores da pesquisa emitiram suas percepções sobre a ocorrência de ações no *campus*, onde o tema é pautado e de que forma isso ocorre.

Dentre as 09 (nove) respostas que avançaram no questionado, apenas em 02 (duas) os respondentes disseram entender que ações ou assuntos pautados pelo tema no *campus* eram poucos ou inexistentes. Os demais apontaram, sobretudo, que o assunto quando tratado é através dos gestores ou em órgãos colegiados, ou seja, pelas vias formais da instituição.

Mas eu percebo que existem pessoas, principalmente são os coordenadores, as pessoas que já participaram da criação de outros cursos, os gestores em si. Eu acredito que quando o professor ele passa pela gestão ele muda bastante a perspectiva dele, né? Começa a pensar mais em termos de Campus. (E-04).

Acho que tem de ser mais os servidores que estejam em cargos administrativos, né? Porque geralmente estão sempre mais em contatos, mais em contato as informações, com o que vem de Diretoria Geral na Belo Horizonte, né? (E-06).

Esse assunto ele é mais tratado no meu nível, na coordenação, né, uma parte na Direção Geral e outra nos Conselhos, nos Colegiados. (E-10).

O aspecto econômico e social da região onde o *campus* está localizado também foi abordado em algumas das respostas, como forma de justificar a ausência de ações junto aos discentes que estimulem a verticalização do ensino:

[...] porque os jovens que chegam aí realmente eles chegam muito defasados, os que são provenientes de escola pública. Então para que eles entendam o processo e ainda participem da verticalização, é puxado. Não é todo aluno que consegue. (E-03).

[...] a gente percebe isso no ensino médio, muita mão de obra (referindo-se aos alunos) que, provavelmente migraria para os cursos de ensino superior, inclusive para nosso curso, né? Para nossa verticalização, eles estão tendo que evadir por questões de trabalho, precisam trabalhar enfim, a família sofreu queda de renda, uma série de problemas de emprego etc. (E-04).

Ainda no assunto, alguns entrevistados trouxeram a reflexão sobre qual tipo de docente – se da área técnica ou se da área de formação geral – deveria estar mais engajado no processo de promoção da experiência de verticalização do ensino:

Eu acho que isso aqui isso daqui deveria ser um plano que envolvesse direção e professores da área técnica, principalmente que são os professores que vão vender o curso [...] se envolver professores da formação geral nessa verticalização, eu não acho esse muito interessante. Eu acho teriam que ser professores da área. (E-02).

[...] esse comportamento ele, como é esperado, ele acontece eu percebo que ele acontece muito mais no pessoal da carreira específico, nos professores da área

especializada né? o professor da engenharia elétrica ou da mecatrônica ou da computação. É esse pessoal. E é claro e é natural isso né, de se esperar que seja dessa equipe já que os nossos cursos são cursos tecnológicos, são da área da tecnologia. (E-04).

[...] e um pouco mais também, depois, os docentes da área técnica, né? Também por estar mais envolvido já com essa parte das disciplinas técnicas, dessa carreira técnica, incentiva mais, um pouco mais esse tipo de formação. (E-06).

Seja de maneira direta ou indireta, os tópicos Gestão e Ações Institucionais e Contexto Econômico e Social retornaram às falas dos entrevistados, sugerindo terem na visão deles poder de influência sobre o sucesso ou fracasso da experiência de verticalização do ensino. Isto é percebido conforme exemplificado pelas falas acima, onde é dito que alunos que poderiam migrar do médio para a graduação acabam evadindo em busca de trabalho. Sobre a gestão, é apontado pelos entrevistados que aguardam ações pautadas pela Direção do *Campus* sobre o assunto.

Pertinente também é a visão de alguns colaboradores que entendem haver maior engajamento, ou que, pelo menos deveria haver, de professores que lecionam disciplinas técnicas na promoção de ações pautando a verticalização de ensino, no que parece ser uma sugestão de que tais docentes teriam mais habilidade para promover os cursos, dada a sua experiência no assunto.

#### **4.1.4 Pergunta 04**

A literatura revisada sobre o tema demonstrou existir, na visão de alguns pesquisadores, conflito entre ensinar para a verticalização de ensino ou produzir mão de obra especializada para o mercado de trabalho. Dado a isso, o quarto questionamento ocorre no sentido de buscar a opinião dos gestores entrevistados sobre o tema e sua percepção sobre como ele é trabalhado no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG.

Com relação às percepções pessoais, as respostas sugerem que os entrevistados se entendem bem enquanto gestores com as duas propostas, admitindo conflitos, porém defendendo que o papel institucional é ofertar possibilidades, deixando a escolha ao aluno:

É uma questão também que foi muito polemizada, é muito polemizada essa dicotomia dentro do CEFET né? Eu acredito que tem que ser abordada as duas

coisas, não se pode prejudicar nenhuma nem a outra [...] Então tem que ter essa formação técnica sim, que seja ela profissional, seja ela em conhecimentos instrumentalizados para vencer o concurso que é o ENEM, não vejo como separar essas duas coisas [...] agora claro, como é uma escola pública e tem toda a sua filosofia de inclusão, de formar um ser melhor, não pode se esquecer obviamente da outra parte da formação do ser integral. (E-04).

A gente pensar de forma separada é meio estranho né? Eu acho que a gente tem que estar ofertando tudo isso para o nosso aluno, porque na verdade a escolha vai ser dele né? (E-07)

[...] são características diferentes e isso é influenciado, inclusive, pelos aspectos econômicos do país. Então dependendo do aspecto econômico, esse discente está mais pensando em entrar no mercado de trabalho do que seguir uma carreira acadêmica [...] A instituição tem que estar atenta a isso, para que ele consiga obter a formação adequada para disputar uma vaga de mercado de trabalho mais precoce possível e ao mesmo tempo é um desafio, porque uma outra parcela de discentes querem disputar uma carreira acadêmica. Então a gente tem que balancear essas duas aptidões. (E-10).

Nas percepções pessoais dos gestores acima apresentadas, a preocupação com o Contexto Econômico e Social do país e local é bem declarada, assim como novamente emerge o Protagonismo dos Alunos, uma vez que os entrevistados entendem que o trabalho institucional em instituições de ensino verticalizado é o de prover as opções da melhor forma possível, deixando a escolha a critério dos discentes.

Isso também é verificado quando os entrevistados voltam o olhar de forma mais direta para o tratamento institucional dispensado aos temas pelo *Campus Nepomuceno* do CEFET-MG. As entrevistas mostram a constante preocupação com a situação financeira das famílias locais, entendendo que isso leva em alguns casos alunos a optarem pela inserção direta no mercado de trabalho após a conclusão do ensino integrado profissionalizante, postergando ou desistindo da busca pela formação superior.

É perceptível também nas respostas dos gestores que a preocupação maior é a de que a instituição ofereça com qualidade ambas as possibilidades, deixando a escolha – ou alguma imperiosa necessidade – para o aluno, ou seja, sugere-se que os entrevistados não acreditam que a proposta de verticalização do ensino deva ditar os rumos dos discentes da instituição.

Tem que ir além da questão da entrada do Enem e da formação técnica, mas tem que ter as duas. Eu não posso também ficar somente nesse mundo filosófico quando na verdade o nosso público são meninos e meninas que tem, que vem de famílias de baixa renda, né? Isso parece paradoxo, mas não é não. A gente tem que cuidar dessas coisas para que elas andem mais ou menos equilibradas, se a gente quiser ter sucesso como instituição, né? (E-04).

Eu acho que o CEFET, é muito importante dar esse tipo de escolha para o aluno, né? O aluno, se ele quer continuar os seus estudos, fazer depois que sai do ensino técnico, faz alguma graduação, e da graduação uma pós né? Ele tem esse direito de escolher e também se ele quer fazer um curso técnico já ir para o mercado de trabalho. Ele tem direito de escolher também. (E-06)

Pensando no ensino técnico integrado eu acho que a gente tem que estar né, ofertando as duas coisas para ele né, tanto essa oportunidade de inserção no mercado de trabalho, tá preparando ele tecnicamente e de forma humana também né? Essa formação cidadã que é muito importante também, né? Esse cidadão com senso crítico, né? Não somente ali uma força de trabalho. (E-07).

A gente já vê alguns alunos assim, no final do período, no final do curso, que já tem uma pegada mais de industrial, mais mercado de trabalho e outros que já tem uma pegada mais na área da docência. Então acho que vai muito com relação ao aluno [...] A experiência do professor ela é bem passada dentro do CEFET e vai da aptidão de cada um dos alunos para estar escolhendo um desses caminhos, né? (E-09).

Outra preocupação de destaque externada em algumas falas diz respeito a um tipo de impositivo social que força de alguma maneira os jovens buscarem os cursos de graduação:

No caso do técnico, isso é mais marcante ainda porque é como se uma etapa da educação, ainda não tá cumprida, né? O ser, digamos, dentro do nosso modelo, de graduação seria o limite [...] a gente tem que considerar que a graduação digamos, é o que te dá uma empregabilidade, né na cabeça todo mundo. Um status. (E-04).

Eu sinto que, não só no CEFET mas na educação brasileira como um todo, que existe muito o preconceito do aluno já querer trabalhar desde cedo, né? Parece que tem um caminho, muito senso comum, do aluno tem que fazer o ensino médio e depois ir para uma graduação, né? Talvez acho que a gente precisa deixar um pouco isso mais bem claro para o aluno, para tirar esse senso comum que não tem escolha. Que ele é obrigado a ir fazer o ENEM e ir para uma faculdade assim que termina o terceiro ano. (E-06).

Esta preocupação com a pressão social sobre os estudantes para que estes alcem a níveis superiores de ensino demonstrada por alguns gestores precisa, em meu entendimento, ser lida no contexto das falas dos mesmos como um todo. Digo isso porque, sob tal perspectiva, percebo não serem tais apontamentos contrários ao modelo de verticalização mas, antes disso, como uma percepção mais amadurecida da estratégia, caminhando no sentido de utilizá-la para emancipar o aluno. Tal discussão será retomada ainda neste trabalho, quando das considerações finais.

#### 4.1.5 Pergunta 05

Chamo a atenção nessa pergunta para o fato que os entrevistados, via de regra, optaram por exporem sua opinião primeira sobre os eventos acadêmicos e propostas de pesquisa e extensão, deixando as falas sobre Projetos Pedagógicos de Curso para um segundo momento, ou mesmo não tocando no tema.

Talvez isso se explique pela convergência das respostas em reconhecerem que a instituição possui eventos interessantes que envolvem os alunos, divergindo porém sobre o quanto estes são utilizados para promover a experiência de verticalização do ensino:

Eu considero que esse tipo de trabalho, ele tem sido de uma certa forma satisfatória. Quando você faz, por exemplo, uma semana META, onde você vai divulgar os trabalhos dos alunos, principalmente da área tecnológica, eu acho que sim, funciona como um incentivo para o aluno. Sei lá, passar do ensino médio para uma graduação, de uma graduação para a pós-graduação. (E-02).

Existe uma série de eventos aí que estão inseridos dentro dessa proposta pedagógica aí né? Todas essas ações aí que acontecem dentro da instituição, no meu entender elas contribuem para que esse aluno tenha essa formação, como a gente falou, das duas vertentes, uma tecnológica e humana, de cidadania digamos assim, né? E eu acho que essas ações elas são favoráveis sim a verticalização. (E-04).

[...] a Semana da Engenharia que a gente tem, a Semana CeT, META, que envolvem alunos da graduação também, então isso abre muitos caminhos. (E-09).

Outros entrevistados porém, como dito, enxergam grandes potencialidades nos eventos institucionais, mas entendem que estes deveriam ser explorados de uma melhor maneira em favor da verticalização do ensino:

Eu acho que os dois eventos que até então, antes da pandemia, eram muito fortes no CEFET, mas eu acho que eles têm que continuar fortes, que é a META, a Mostra Específica de Trabalhos e Aplicações e a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia. Falando como base esses dois eventos, se eles forem muito bem remodelados e propostos como política institucional, eu acho que eles vão contribuir muito para que a verticalização do ensino no CEFET caminhe a passos mais largos. (E-01).

A gente vê que existem muitos projetos né, no caso de cultura, ensino, pesquisa e extensão [...] existem também os organismos da Empresa Júnior, PET, CREA [...] trabalham de forma difusa, por exemplo, a gente poderia ter mais interação entre esses organismos. (E-08).

As propostas hoje de fomento, elas estão assim muito mais presas a uma característica conservadora, onde é feito o edital, mas não se pensando muito inclusive nessa verticalização e sim mais em atender a demandas de projetos institucionais, propostas pelos professores. Eu não vejo uma ligação muito direta entre essa verticalização e o fomento porque ele tá um pouco abaixo dessa ideia ainda, né? Verticalização do ensino ela tá muito mais em cima de uma forma

estrutural e gerencial também do campus que tiver com essa ideia, né [...] acho que não é muito bem trabalhada ainda não. Tem espaço para isso. (E-10).

Já que no se refere aos projetos pedagógicos de cursos, as opiniões que foram emitidas em sua maioria dão conta de que eles não trabalham de forma a favorecer a verticalização de ensino. As falas produzidas nas entrevistas apontam que o assunto não aparece presente nas redações de PPC's e tampouco é debatido, havendo a necessidade de se avançar mais no tema. Todavia, registrou-se uma exceção na fala do entrevistado E-07, que entende a ocorrência de fatores favoráveis à verticalização como fruto dos projetos pedagógicos de curso:

Eu acho assim, que os projetos pedagógicos eles caminham nesse sentido, né. Eu acho que eles de uma certa forma, eles acabam valorizando essa verticalização, né? A gente percebe muito isso, principalmente o aluno ali que ele faz um projeto de iniciação, por exemplo BIC, ou BCE ou de extensão, né? A gente vê o quanto que isso contribui para a formação desse aluno, a gente percebe que esse aluno, ele muda, né? E essas propostas, elas estão nos projetos pedagógicos, os projetos pedagógicos preveem todas essas ações. (E-07).

Aproveitando o tema da pergunta, foi possível pesquisar a percepção dos participantes na pesquisa sobre a ocorrência de projetos de pesquisa, extensão ou inseridos em algum tipo de evento onde houve a ocorrência multinível de participantes, ou seja, alunos dos cursos técnicos trabalhando no mesmo projeto que alunos da graduação.

São pouquíssimos professores, eu posso dizer com certeza, são pouquíssimos professores que tentam fazer esse casamento aí. E eu acho que ele seria muito útil porque a gente vai ter um aluno muito experiente, provavelmente na graduação, principalmente esses que vieram, aí entra a questão da verticalização, esses que vieram do ensino médio daqui, às vezes já fizeram BIC no ensino médio. Então vai ter uma interação muito interessante entre esses dois tipos de alunos, né? Essa ação, ela é totalmente sintonizada com a ideia da verticalização né? É um ponto muito importante a ser cuidado sabe, se a gente quiser fomentar a verticalização é isso! É aumentar o número de propostas, de projetos, de BIC, BCE, o que seja, que envolva extensão, né, que envolvam alunos de graduação e alunos do curso técnico. (E-04).

Acho muito pouco, acho que a única interação entre alunos do técnico e graduação aqui são as mais orgânicas mesmo, entre eles, por estar em contato se conhecerem, uma cidade pequena, então eles têm esse contato entre eles, mas assim, incentivado, por incentivo da instituição, eu acho muito pouco. Aqui a gente tem essa possibilidade de interação, mas não faz né? Não é incentivado não. (E-06).

Eu tenho visto alguns projetos, né? Não são muitos né? Principalmente projeto de extensão na área de humanas assim, eles buscam abrir para os diversos cursos, sem fazer distinção aí ser médio ou se é na graduação. Mas é algo assim, que eu acho que

é interessante, a instituição estar pensando em fomentar isso de alguma forma, eu acho que seria uma boa ação, né? (E-07).

Eu acho que as ações acontecem e elas englobam mais de um nível de ensino sim, mas elas não acontecem de forma planejada, pensando em verticalização. Eu acho que acontece muito mais de forma natural no dia a dia, porque são mais instintivos, do que pensadas em termos de planejamento curricular, articulação, projeto. (E-08).

Segundo o percebido pelos professores, a ocorrência de atividades acadêmicas envolvendo níveis diferentes de ensino no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG quase não ocorre e, quando acontece, não é planejada como estratégia de verticalização de ensino. A ausência do tema ou o pouco aproveitamento das potencialidades dos eventos acadêmicos e projetos pedagógicos é percebida por boa parte dos entrevistados, que entendem que a gestão deveria pautar o assunto via fomento de iniciativas.

#### 4.1.6 Pergunta 06

A literatura sobre o tema apontou que algumas instituições estavam incorrendo no risco dos cursos de nível superior canibalizar os de nível médio. Isso ocorreria devido a preferências de gestão em optar por um tratamento diferenciado aos alunos de graduação e pós em detrimento de alunos de ensino médio. Há também relatos de docentes que preferiam realizar projetos com alunos de níveis superiores, não aproximando-se de discentes de nível médio e prejudicando dessa forma a experiência de verticalização do ensino.

A pergunta 06 (seis) foi elencada com o intuito de verificar se situações análogas seriam percebidas pelos gestores do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG. Foram colhidas impressões positivas e negativas dos entrevistados:

Eu acho que o aluno do campus Nepomuceno, ele é muito bem assistido, ele é muito bem assistido é amparado em linhas gerais pelas políticas institucionais de acolhimento e de apoio ao discente, dizendo aí de política institucionais, mas o Campus Nepomuceno, em todos os sentidos de apoio ao estudante, posso dizer que ele faz um trabalho diferenciado de todos os outros campi do CEFET-MG. (E-01).

Eu acho que trataram muito bem essa questão, trataram com bastante equilíbrio, né assim e em nenhum momento eu percebi que houve desequilíbrio, nem injustiça ou favorecimento enfim. E isso é muito importante, eu acho que isso é muito importante [...] não vejo, não vi nenhuma questão, perceptível grave nada que comprometesse a qualidade dos dois níveis de ensino no CEFET, né no Campus Nepomuceno. Sinceramente, não percebo isso. (E-04).

Eu acho que é igualitário, bem igualitário por conta dos projetos, da Semanas da Engenharias né, semana CeT e META. Acho que é bem igualitário o tratamento para graduação e para o ensino técnico dentro da nossa unidade. (E-09).

Embora boa parte dos entrevistados tenha afirmado que o tratamento é igualitário, conforme visto no exemplo das falas acima, os demais apontaram ressalvas diversas, como por exemplo, falhas na condução do processo de verticalização dos alunos do ensino médio para a graduação:

A percepção que eu tenho assim, a nível global da Direção do CEFET, eu acho que ele fica um pouquinho assim, a desejar sabe? Eu acho que falta um pouco assim, do pessoal dar uma atenção maior para esses dois níveis. Acho que falta esse aspecto da verticalização, esse empenho do CEFET em manter os seus alunos na instituição. Acho que aí deveria ser um trabalho de saber o quê que o aluno quer, tá? Conhecer os nossos alunos [...] então acho que fica meio falho do CEFET em relação a essa verticalização. Ele deixa de conhecer o que o aluno quer no seu futuro. (E-02).

Eu acho assim que a gente realmente precisa avançar um pouco, né? [...] o nosso curso de graduação, ele já tem formado aí algumas turmas e eu acho que a gente precisa assim de uma ação bem preparada, bem direcionada, para o aluno do nosso nível médio, né? O aluno do curso integrado assim, pensando nele desde o primeiro ano, né? Você ir mostrando para ele a possibilidade dele continuar na Instituição para o curso de graduação. (E-07).

Destaca-se também, de forma inversa ao apontado na literatura, o tratamento percebido por alguns entrevistados de mais qualidade para os alunos dos cursos técnicos integrados em detrimento dos cursos técnicos noturnos e do curso de graduação que, cabe lembrar, também é ofertado no período noturno:

Acho que é bem mais forte, né nos cursos técnicos. Principalmente nos cursos integrados de nível médio, porque a gente realiza um trabalho voltado para orientação mesmo em relação a rotina de estudos, né. A gente atende também a graduação, mas fica sendo mais assim, quando eles demandam, né? Não tem um trabalho assim muito sistemático. A gente também tá ainda se organizando aí em relação à graduação e eu vejo que o próprio CEFET também, em relação a esse atendimento. (E-05).

Quanto ao ensino médio, o Integrado, eu acho que são. São muito bem cuidados, tem muita atenção com eles, não vejo uma diferenciação muito grande aqui dentro não. Talvez no noturno mesmo que a gente possa, seja até uma falha, né? Esteja fazendo isso aí, mas no Integrado nada que eu, muito perceptível não. (E-06).

Uma fala também chama atenção, pois faz ligação entre tratamento diferenciado a alunos de níveis distintos – desta feita em favor de alunos da graduação – com questões orçamentárias, sugerindo que tal tratamento institucional pode ocorrer em virtude de alunos de cursos superiores serem contemplados de modo diferenciado com recursos de Estado.

São dois níveis com características distintas, então assim, muitas ações que são aplicadas na graduação, elas não cabem pro técnico, né, mas quando é possível é feito uma integração dentro das restrições orçamentárias que nós temos aí, em função, inclusive, até orçamentária, né? Isso é induzido até pelo Ministério do Planejamento, né? Que Trata esses dois alunos de uma forma diferente, então acaba que a instituição, por também pensar no recurso, acaba dando uma atenção para um, por exemplo, para graduação, mais do que para o técnico. (E-10)

#### 4.1.7 Pergunta 07

A sétima pergunta procurou entender se docentes e discentes realizam trabalho institucional em favor da verticalização de ensino no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG. Na opinião dos entrevistados, ações pontuais ocorrem sobretudo nos eventos acadêmicos institucionalizados, porém em nenhum momento o tema verticalização do ensino é tratado de forma direta.

A explicação, segundo a maioria dos pesquisados, para a não ocorrência de esforços que promovam a experiência de verticalização do ensino reside na ausência de ações institucionais que pautem diretamente o tema, bem como na falta de conhecimento de parte dos servidores e também dos alunos sobre o assunto:

Na minha visão, nenhuma, tá? Ou muito pouca [...] Quando acontece, por exemplo, um evento aí de Semana de Engenharia ou META, C&T e vários trabalhos são divulgados, são trabalhos assim muito bons, mas eu, pelo menos, nunca vi nenhum evento que tivesse divulgando essa verticalização. Existe lá as divulgações dos cursos, divulgação de trabalhos, palestras, seminários. Porém, eu nunca vi um evento que focasse especificamente na verticalização do ensino aí do CEFET. (E-02).

Eu acho que os discentes aí no caso eles não têm a menor ideia dessa história, pelo menos no curso técnico eu não vejo. Se eu perguntar, “você sabe que é verticalização?” mais de 95% vai responder que não sabe. Com o aluno de curso superior talvez uma parte deles, também não apostaria em muitos, mas uma parte deles certamente já ouviu falar [...] Com relação aos docentes eu acho que, talvez do ponto de vista de docentes da área tecnológica, eu acredito que boa parte deles, eu poderia dizer que praticamente maioria deles né, um número bastante

significativo de professores, eles têm essa noção clara. Mesmo os professores da formação geral, embora não estejam muito sincronizados com essa verticalização, mesmo assim acho que a maioria também, boa parte de pessoas sabem o que é, já viram entendem claramente isso, né? (E-04).

[...] os professores, por exemplo, eu vejo alguns professores que enxergam essa verticalização e tentam promovê-la. Mas o corpo docente como um todo, eu não vejo isso também como uma grande preocupação. A gente precisa de mobilização, pessoas entendendo, pensando de forma convergente, Não adianta ficar só duas, ou a Direção, dois ou três Coordenadores. (E-08).

Acho assim, primeiro tem que fazer uma ação de integração entre o corpo docente. Mais especificamente nesse ponto que eu queria chamar atenção, né para ter essa conscientização de que a verticalização é o caminho para desenvolvimento do Campus. Tem que ser um objetivo dado pela gestão também né, para construção desse caminho. (E-10).

Os eventos institucionais são destacados como possíveis vitrines de experiências de verticalização. Além disso, foi apontada a necessidade de ações da gestão que levem docentes e discentes a refletirem sobre o assunto e abordá-lo de maneira mais objetiva.

O “Protagonismo do Aluno” também foi tocado pelos colaboradores, neste caso sob um aspecto negativo que implicaria em sua não contribuição para a verticalização do ensino, que no caso seria o desconhecimento do tema. Há ainda por parte de um dos entrevistados uma fala incisiva, sugerindo que deve partir do aluno a cobrança por mais Divulgação e Disseminação de Informações sobre o assunto:

Acho que parte muito do discente, o docente tem seu papel fundamental, é claro, mas eu acho que o discente, ele tendo essas janelas já abertas, essas possibilidades já abertas, ele acaba procurando mais o professor, instigando mais o professor a saber desse assunto e tratar mais temas sobre isso. Eu acho que sempre o aluno que dita as regras. (E-09).

#### **4.1.8 Pergunta 08**

A última pergunta buscou captar a percepção dos colaboradores sobre a estrutura física do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG para a promoção da verticalização do ensino. Os(as) respondentes foram motivados(as) a apontar de forma objetiva o que seria positivo e o que poderia ser um entrave para promover a verticalização do ensino em termos de estrutura física.

A convergência entre a maioria dos entrevistados é de que os laboratórios e equipamentos da instituição atendem de forma satisfatória os alunos, com destaque para as falas de E-02 e E-06, que enfatizam o uso multinível das instalações como recurso de incentivo a verticalização do ensino.

Na minha opinião, eu acho uma estrutura muito boa. Em relação aos laboratórios eu não vejo nenhum tipo de precariedade quando você compara o mesmo curso em outras instituições. Então em relação a laboratórios, perfeito, a estrutura aí do CEFET Campus Nepomuceno, ela é muito boa e atende essas as demandas dos alunos do curso de graduação. E também o pessoal do ensino médio, dos cursos técnicos. (E-02).

A estrutura física que a gente oferece, né? Os espaços nossos de vivências, nossos espaços os alunos podem ter o contato entre si né. Laboratórios [...] os alunos da graduação podem trabalhar junto com alunos do técnico, espaço até esportivos, né? Que eles interagem, né? E essa interação, eu acredito muito que ajude essa verticalização. Os laboratórios são os mesmos, né? A gente trabalha com técnico e graduação, isso é uma vantagem, isso é bom para os dois níveis. (E-06).

Com relação a pontos negativos, há também convergência nas respostas dos entrevistados, sendo que as principais limitações apontadas são o número limitado de salas de aula e espaço próprio para os professores trabalharem.

A ampliação dos espaços físicos do campus Nepomuceno e eu acho que isso foi e continua sendo um limitador para a verticalização, né? Porque, tendo mais condições para estudar, para o professor trabalhar, para pesquisar e claro que, para implantação do curso, por exemplo, que foi limitado até agora implantação da nossa pós-graduação em nível de Lato-Senso. (E-01).

Eu acho que falta realmente um espaço (falando sobre gabinetes para os professores) para que a gente possa ficar alojado, tenham reuniões com os alunos, assim as reuniões de projeto, reuniões de pesquisa, de extensão e tal, passar mais tempo na unidade, caso seja necessário. (E-03).

A grande limitação do CEFET é a questão de salas de aula e sala de professores. Quando o professor tá no ambiente acadêmico, trabalhando, a produção é outra. Quando existe a interação pessoal, o cara tem a sala e as conversas informais. Das conversas informais surgem soluções, surgem projetos. Então acho que a limitação nossa de espaço, ela interfere nisso. (E-08).

Três entrevistados, E-04, E-05 e E-10, apontam problemas com relação aos laboratórios, divergindo dos demais colegas. Há entre eles a visão sobre a necessidade de maiores investimentos na infraestrutura do *campus*, além de modernização de equipamentos para o atendimento de níveis superiores de ensino.

A estrutura física, realmente eu acho que é um ponto ainda de barreira, eu acho que a estrutura física é um problema, né? Eu não acredito na verticalização se nós não tivermos uma estrutura física adequada. Verticalização significa investimentos, significa a gente ter um espaço adequado para acolher os cursos, né? (E-04).

Acho que pode ser melhorado, né para atender melhor. Os cursos noturnos, a própria engenharia né com a questão da formação de várias turmas porque são muitas disciplinas que os alunos podem estar fazendo e eu acho que precisa melhorar, né? A questão dos laboratórios para atender melhor. (E-05).

Nós temos uma série de restrições pelas características de campus que nós temos né? Que ele nasceu de uma escola, acho até que de ensino fundamental, né, com limitação de espaços, os laboratórios que foram construídos e nós temos hoje implementados, eles servem para os cursos técnicos e com ressalvas para graduação. (E-10).

#### 4.1.9 Pergunta 09

Como encerramento da entrevista, convidei os colaboradores a discorrerem livremente sobre o tema, de forma a que pudessem vocalizar algum ponto que não tenha sido tocado ou mesmo reforçar as percepções já externadas:

Que a instituição, enquanto CEFET-MG, proponha políticas no âmbito geral para verticalização do ensino e que, enquanto Campus Nepomuceno, eu acho que os gestores e nós temos a responsabilidade de fazer o que for possível, enquanto local, para incentivar a verticalização. (E-01).

A única coisa que eu acho que deveria acontecer seria um evento formal feito pela Direção do campus, incentivando e mostrando para os alunos que existe essa possibilidade de verticalização do ensino dentro CEFET-MG. (E-02).

Eu acho que a verticalização, ela é muito importante para o campus, né? Inclusive eu diria que até uma questão de sobrevivência, digamos assim. Outro ponto é, além da estrutura, trabalhar as pessoas também. Trabalhar professores, alunos, enfim, fazer trabalhos aí de que apontem nesse sentido. (E-04)

Acho que essa questão precisa ser melhor discutida, né? A questão da verticalização, até assim para a gente estudar, né? O resultado disso né? Que é um assunto pouco debatido tem muitas implicações. A princípio a gente vê a verticalização só como sendo muito positiva, né? Mas eu sei que também tem questões mais complicadas, mais complexas e a gente não fala disso, né? Então eu acho que seria importante levantar esse debate. (E-05).

A gente tem que estar sempre repensando os projetos pedagógicos, as instalações, os equipamentos, laboratórios, porque senão a gente forma um aluno para 10 anos atrás, né? (E-07).

Eu acho que a gente deveria beber mais de planejamento aliado a gestão pública [...] Eu acho que a verticalização nessa ideia de uma instituição referência, com boa qualidade de formação dos seus alunos, com ações ligadas a ciência e tecnologia pontuais alinhadas ao entorno produtivo, ela é uma base muito forte [...] Então é muito importante a gente pensar mesmo na verticalização de ensino, amarrada ao planejamento. Acho que é fantástico. (E-08).

O que eu vejo é que na verdade o tema verticalização de ensino é um tema que é chamativo e todos querem usá-lo aí para como tripé, né? Para poder justificar uma coisa ou outra, seja econômica ou seja gerencial. Mas ela tem que ser tratada de uma forma séria, inclusive vinda como a diretriz do MEC, né? Porque da forma que é feito hoje, acaba se fazendo um projeto não planejado. Se cria uma estrutura para realizar os cursos técnicos e em seguida que se cria a graduação para ela compartilhar os laboratórios inclusive. Então, a ideia é essa, só que muitas vezes um laboratório que foi criado pro técnico não atende a graduação. Da mesma forma para pós-graduação. Então acho que esse esse esse caminho aí teria que ser feito de uma forma mais planejada e não acontecer de uma forma que se coloca o problema pra tentar se resolver depois. (E-10).

Os relatos registrados citam a necessidade de mais eventos focados em verticalização do ensino (E-01 e E-02), falta de debate sobre o tema e de trabalhar os atores envolvidos (E-04, E-05 e E-07) e ainda a ausência de um melhor planejamento na implementação do modelo (E-08 e E-010). Portanto, as falas finais dos colaboradores reforçaram os temas destacados ao longo das entrevistas.

#### **4.1.10 Aprendizados e proposições com base na análise dos resultados**

Os resultados apresentados fazem emergir quatro tópicos que podem ser considerados como chaves para dialogar o registrado em campo com a literatura revisada, os quais nomeio a seguir elencando minhas percepções sobre cada um deles:

1- Divulgação e Disseminação de Informações – os entrevistados alertam em diversos pontos que falta conhecimento por parte dos atores envolvidos, em menor ou maior grau, do que é e da importância da estratégia de verticalização do ensino. A falta de divulgação também é percebida na interlocução da instituição com o público externo, o que pode interferir inclusive no interesse de possíveis candidatos ao curso.

Tal desconhecimento do tema, na visão dos entrevistados, é um entrave para a experiência de verticalização, sendo que um maior investimento em palestras, cursos e debates sobre o assunto é visto não apenas como uma forma de superação do problema, mas

indo além, pode fomentar discussões e fazer emergir trabalho institucional mais intenso na promoção da verticalização de ensino.

2- Gestão e Ações Institucionais – dada a necessidade percebida de ações que pautem o assunto, na visão dos colaboradores o acolhimento de tal responsabilidade deveria partir sobretudo dos gestores – de âmbito local e geral – em forma de ações institucionais, ou seja, atos formais que levem à reflexão do tema e o introduza de fato no cotidiano institucional.

Relatos de ações por vias informais ou voluntárias por parte de agentes que não fazem parte do corpo gestor são raros e, na maioria dos casos, remetem-se a atores que outras oportunidades já desempenharam algum papel na gestão.

3- Protagonismo dos Alunos – o aluno colocado ao centro das falas é percebido ao longo do relatado registrados nas entrevistas, no que é facilmente sentida a preocupação com os gestores não em “guiar” os alunos no processo de verticalização, mas sim em “instrumentalizá-los” de forma a que possam escolher o caminho que melhor os aprouver. Na visão dos gestores entrevistados, o papel da instituição deve ser pautado em ouvir dos alunos para conhecê-los mais a fundo e auxiliá-los a buscar o melhor caminho, disponibilizando para tanto o maior leque de opções possíveis.

Há também, na visão dos colaboradores, um grande potencial por parte dos discentes de eles próprios serem protagonistas na promoção da experiência de verticalização de ensino, sendo que inclusive que há relatos de interação multinível ocorrida mais pelo instinto de interação social dos alunos do que por iniciativas institucionais.

Porém, além da falta de conhecimento dos alunos sobre o tema relatada nas entrevistas, a situação econômica local também é vista como um obstáculo para que ocorra essa assunção discente ao impulsionamento da experiência de verticalização, entretanto esse tão recorrente que considero passível de elencado a parte, dado seus diversos desdobramentos no processo.

4- Contexto Econômico e Social – a situação econômica e social local, como já dito, pode ser considerada em alguns momentos até como impositiva para os objetivos dos alunos na instituição, conforme relato dos entrevistados. Além disso, ainda pensando nos discentes,

visões socioculturais determinísticas têm a capacidade de impactar ou mesmo determinar o comportamento dos alunos frente as perspectivas acadêmicas, seja para que ele ingresse de forma considerada precoce no mercado de trabalho, ou mesmo para que persista nos estudos visando obter titulações acadêmicas superiores.

O contexto local também é visto como impactante na instituição pois, não estando sediada em uma cidade de grande porte, esta não tem capacidade de ofertar boas vagas de estágio ou mesmo emprego para egressos dos cursos, assim como tampouco oferece opções de lazer, cultura e entretenimento para que jovens sintam-se atraídos a estudar ou permanecer na região.

Tal tópico é ainda recorrente quando se pensa na formação do aluno, sendo relatado por alguns entrevistadores a preocupação de ofertar cursos cada vez mais condizentes com a realidade local como forma de tornar o estudo na instituição mais atrativo, além de estar atento em contribuir com profissionais com visão crítica da região e capacidades para transformar sua realidade.

Defendo estes 04 tópicos como norteadores e principais pontos a serem trabalhados para uma melhor implementação da experiência de verticalização do ensino no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG. Todavia, apenas os três primeiros poderão ser atacados no produto técnico que será elaborado a partir deste trabalho e entregue à direção da instituição onde o estudo ocorreu.

#### 4.2 DIÁLOGO DOS RESULTADOS COM A REVISÃO DE LITERATURA

Pretendo aqui trazer à reflexão as principais perspectivas sobre a experiência de verticalização de ensino que pude perceber na revisão da literatura acadêmica e legal sobre o tema, contrapostas com o encontrado na pesquisa de campo realizada no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG.

Para fins de facilitar tanto minhas análises quanto a compreensão e crítica reflexiva do leitor, proponho o quadro abaixo, onde exponho um resumo dos principais pontos encontrados nos textos estudados:

Quadro 1 – Resumo acerca da revisão de literatura.

(continua)

<b>Bibliografia visitada</b>	<b>Principais perspectivas encontradas</b>
Legislação sobre o tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verticalização de Ensino como proposta institucional impositiva, via característica histórica herdada e identidade legal constitutiva das instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;</li> <li>* Utilização de recursos humanos e físicos compartilhados entre todos os níveis de ensino;</li> <li>* Formação multinível tendo como objetivo a solução de problemas locais; e</li> <li>* Capilaridade institucional via incentivo de estruturas multicampi.</li> </ul>
Fernandes (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* O sucesso da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica depende da criação, via intervenção do Ministério da Educação, de um modelo de gestão que dê uma identidade sólida a uma estrutura formada por instituições com especificidades culturais, sociais e regionais diversas.</li> </ul>
Pacheco (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verticalização de ensino como estratégia que vai além da mera convivência entre vários níveis de ensino, contribuindo de fato para uma formação sólida e humanizada do trabalhador, capaz de superar a estrutura de classes na educação brasileira.</li> </ul>
Ferreti (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* O principal desafio das instituições verticalizadoras não é aceitar os atributos que lhes são constituidores, vistos que são legalmente impostos, mas sim transcendê-los com o objetivo de transformar os atores e a realidade local onde a instituição está sediada.</li> </ul>
Quevedo (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proposta de verticalização entendida como possibilidade para superação da crítica sobre o ensino profissionalizante como instrumento formador de mão de obra para o mercado;</li> <li>* Maior atenção da gestão para os cursos de nível superior em detrimento aos de ensino médio; e</li> <li>* Necessidade de reflexão sobre não ser a verticalização apenas uma estratégia para a otimização espaços físicos e recursos humanos, mas entendida como uma experiência de ensino entre os atores envolvidos.</li> </ul>
Floro e Dal Ri (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* O desafio das instituições verticalizadoras seria o de desgarrar-se de suas raízes históricas de instituições formadoras de mão de obra para o mercado de trabalho, tornando-se de fato instituições emancipadoras do trabalhador.</li> </ul>

Quadro 1 – Resumo acerca da revisão de literatura.

(conclusão)

<b>Bibliografia visitada</b>	<b>Principais perspectivas encontradas</b>
Zatti (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Currículos de ensino profissionalizante aliado a currículo de formação humana e crítica visto como benéfico a emancipação dos atores; e</li> <li>* Processo de “ifetização” – que não ocorreu no CEFET-MG – considerado como um divisor de águas entre a visão de ensino tecnicista e a visão emancipatória.</li> </ul>
Padilha e Lima Filho (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Surgimento da proposta legalmente instituída de verticalização do ensino em um momento histórico do Brasil, que possibilitou a reflexão sobre a emancipação e inclusão dos trabalhadores no mundo acadêmico.</li> </ul>
Rôças e Bomfim (2017) (ótica dos gestores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verticalização de Ensino vista como positiva, ainda que considerados os problemas, desafios e críticas ao modelo;</li> <li>* Gestores como peças principais para uma implementação exitosa ou para a criação de entraves na estratégia; e</li> <li>* Desafios de superar a elitização de ensino, de convivência multinível dos alunos e de adaptação dos docentes em trabalhar com currículos e discentes de níveis diversos.</li> </ul>
Rôças e Bomfim (2018) (ótica de docentes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Verticalização dificultada pela frequência em turnos distintos de alunos de ensino médio e de níveis superiores;</li> <li>* Eventos científicos vistos como potenciais integradores dos níveis de ensino e, por conseguinte, capazes de promover a verticalização; e</li> <li>* Visão por parte dos docentes que os maiores responsáveis pela promoção da verticalização de ensino seriam o governo e os gestores institucionais.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tomando o Quadro 1 como ponto de partida, entendo que há na legislação sobre o tema pontos falhos e situações de êxito. Nas falas buscadas no *Campus* Nepomuceno resta recorrente que é pouca ou inexistente a ação de gestão institucional para a promoção da verticalização do ensino, seja por parte da gestão do *campus* ou mesmo da gestão geral da instituição CEFET-MG, o que é sentido sempre que emergem os tópicos Gestão e Ações Institucionais e Divulgação e Disseminação de Informações.

Tal verificação confronta com o previsto na legislação como sendo a verticalização do ensino uma das principais características de identidade institucional a ser perseguida pois, a busca em cumprir esse aspecto legal deveria transbordar em ações mais pontuais e iniciativas

institucionais diretamente ligadas ao tema, o que na percepção dos gestores entrevistados não ocorre.

Lado outro, o compartilhamento de recursos é percebido pelos entrevistados que, mesmo com os problemas apontados, entendem como interessante e benéfico o uso da estrutura pelos diferentes níveis de ensino, bem como as questões de solução de problemas locais e da capilaridade institucional são também percebidas nas falas entendidas no tópico Contexto Econômico e Social, onde são relacionados os desafios de implementar a verticalização para um público socialmente carente, mas também são destacadas as possibilidades ofertadas aos locais de progresso econômico, acadêmico e social.

Cabe-me ainda ressaltar sobre a análise ora feita que, quando aponto a disseminação do tema pelos gestores institucionais como um impositivo legal, não o faço tendo em mente descumprimento de ordem legal por parte dos mesmos, necessidade de ajustes de conduta, etc. Minha percepção no caso é de que consolidação institucional está ligada diretamente a perseguição de sua identidade constituinte, ou seja, a assunção dos objetivos propostos para a criação de uma instituição seria uma condição necessária inclusive para melhorá-los ou mesmo modificá-los, ao passo que o não cuidado com o mesmo pode culminar em risco de negligência ou mesmo de desconfiguração institucional.

Avançando na apreciação, nos estudos de Fernandes (2008) é defendido pelo autor um posicionamento mais incisivo do Ministério da Educação em modelar a gestão de instituições da Rede Federal de Educação Tecnológica e Profissional, dado sobretudo a suas diversidades e especificidades locais. Por parte dos gestores entrevistados no *Campus* Nepomuceno do Cefet-MG há um cuidado destacado nas falas com relação ao Contexto Econômico e Social local.

Os entrevistados percebem-se sediados em uma região de baixa empregabilidade e lidando na maioria dos casos com alunos de famílias com pouca ou nenhuma renda garantida. Cobram, da mesma forma que apontado por Fernandes (2008), ações mais pontuais de políticas públicas que socorram as especificidades locais, porém não parecem se furtar em assumir também responsabilidades sobre a questão, sobretudo na formação dos alunos.

A busca pela construção de uma identidade institucional mais próxima da região onde estão sediados é também percebida nas falas que defendem que projetos de pesquisa e extensão e mesmo os projetos pedagógicos de cursos devem alinhar-se ao ambiente, de forma

a tornarem-se mais atrativos para os alunos, possibilitarem maiores possibilidades de estágios e emprego e ainda transformarem a realidade local.

Em parte, o desafio a ser superado proposto por Pacheco (2010) foi percebido nas falas dos gestores entrevistados, quando postos em perspectivas o defendido pelo autor sobre a verticalização ir além da utilização conjunta da estrutura institucional e ser capaz de formar trabalhadores emancipados com as falas remetidas aos tópicos Protagonismo dos Alunos e Contexto Econômico e Social, onde é bastante defendido pelos entrevistados que a instituição deve instrumentalizar os egressos com visão crítica, habilidades e conhecimentos suficientes para estes decidam *per si* o seu papel no contexto onde vivem.

Lado outro, ainda em Pacheco (2010) há a defesa da verticalização como superação da estrutura de classes na educação brasileira, hipótese que dado as falas dos gestores vêm sendo prejudicada, uma vez que há relatos de alunos que querem prosseguir nos estudos para níveis superiores, mas acabam por adiar ou mesmo desistir do projeto devido à necessidade de ingressarem no mercado de trabalho para sustentarem a si e suas famílias.

Ferreti (2014) traz novamente em tela o debate sobre o cumprimento legal da verticalização do ensino, imposto por força de lei em instituições verticalizadoras. Pugna porém, o autor, não pela aceitação forçada do modelo, mas pela adaptação condizente dele com a realidade local com o propósito de transformá-la via os atores formados na instituição.

Esta transformação de ambiente proposta por de Ferreti (2014) dialoga com Pacheco (2010) e também com o encontrado no trabalho de campo do presente estudo. Como já dito, o Contexto Econômico e Social frente a verticalização do ensino é recorrente aos gestores entrevistados como (i) entrave, (ii) possibilidade e (iii) objetivo a ser perseguido.

Se enquanto (i) entrave, as dificuldades econômicas locais dificultam tanto a inserção de egressos no mercado de trabalho quanto o próprio interesse de candidatos em estudar na instituição, enquanto (ii) possibilidade é enxergada a hipótese de que alterações pontuais e condizentes com o ambiente nos programas de ensino, pesquisa e extensão podem produzir efeitos benéficos ao modelo, sendo que e por fim, como (iii) objetivo a ser perseguido espera-se a transformação da realidade local via os atores que transitaram de alguma forma pela experiência de verticalização do ensino na instituição.

Partindo de um pressuposto crítico que o ensino profissionalizante é entendido por parte da literatura como uma ferramenta do estado formadora de mão de obra para o mercado

de trabalho, Quevedo (2015) buscou elementos em seus estudos para propor o modelo de verticalização de ensino como uma possível superação de tal posicionamento. Além disso, a autora encontrou evidências em suas pesquisas que havia um beneficiamento institucional a alunos de níveis superiores ao passo que alunos de ensino médio eram relegados ou atendidos de forma precária.

Considerou também a autora sobre a necessidade de maior reflexão por parte dos gestores sobre a estratégia de verticalização, de forma que esta não seja entendida apenas como um aproveitamento de estruturas físicas e recursos, mas antes como uma vivência compartilhada de níveis diferentes de ensino, com o propósito de crescimento e emancipação para todas os atores nela imersos.

Do verificado nas entrevistas coletadas, observei que a hipótese de dicotomia entre mundo do trabalho e mundo acadêmico é entendida pelos gestores do *Campus* Nepomuceno, porém estes não a consideram como um problema do qual a instituição tenha que tomar partido, seja para resistir a um ou para ofertar outro de forma mais palatável.

Embora entendam a necessidade de resguardar a formação integral do aluno, principalmente na construção de uma visão crítica de mundo, os entrevistados, inclusive em razão do Contexto Econômico e Social da região sede do *campus*, defendem que o papel da instituição é o de entregar aos discentes todas as possibilidades existentes, de modo que suficientemente instrumentalizados, possam optar por si qual espaço desejam ocupar, se no mundo do trabalho ou no mundo acadêmico, ou seja, a escolha deve obedecer o Protagonismo dos Alunos.

Sugiro que na percepção dos entrevistados, essa crítica ao modelo já deveria ser algo superado em razão de que, mesmo quando a opção por postegar ou ainda desistir de níveis superiores de ensino feita pelo aluno se dá por necessidade financeira, algo não desejado, isto não pode ser estigmatizado como uma escolha inadequada. Dito de outra forma, o aluno ao querer ou precisar de empregar-se para prover o próprio sustento ou de sua família deve sentir-se apto para tanto em todos os aspectos, do profissional ao humano, sendo que possibilitar isso é papel institucional.

Com relação ao tratamento privilegiado ofertado a alunos de nível superior em detrimento aos de ensino médio, no material encontrado encontrei falas que vão justamente ao contrário de tal hipótese. O percebido pelos gestores é de que a instituição atua com zelo em

todos os níveis, porém garante os alunos, principalmente do ensino médio integrado ao técnico, com um melhor aparato dos setores pedagógicos, de assistência estudantil e de oferta de eventos institucionais que os demais alunos.

Avançando na questão, surgiram falas que apontam que o ensino técnico concomitante e subsequente é, de igual modo ao ensino superior, carente de uma atenção tal qual a dispensada ao ensino médio integrado ao técnico. Como os dois primeiros são ofertados no período noturno ao passo que o último é dispensado nos turnos matutino e vespertino, sugiro que a diferença de tratamentos encontrada por Quevedo (2015) possa também ser estudada com cruzamentos nos turnos de oferta dos cursos, de modo a verificar a interferência dos horários nas preferências de gestores e docentes.

Ao meu trabalho entretanto, interessa no caso em tela que não foi verificada a possibilidade de canibalização dos cursos superiores sobre os de ensino médio no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, ou seja, há espaço de crescimento e melhorias para ambos os níveis.

Ainda norteado pelos estudos de Quevedo (2015), verifiquei que a reflexão sobre ser a verticalização de ensino algo além de otimização de espaços físicos é prejudicada no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, pois há pouca Divulgação e Disseminação de Informações sobre o tema e, enquanto o mesmo não for debatido dificilmente será aprofundado. Em linhas gerais, os entrevistados apontam benefícios e limitações do reaproveitamento da estrutura física por diferentes níveis de ensino, assim como também demonstram perceber a validade das experiências compartilhadas, mas não fazem ligação entre uma coisa e outra.

Os estudos de Floro e Dal Ri (2015) tocam nas críticas apontadas por Quevedo (2015), uma vez que as autoras percebem as instituições verticalizadoras de ensino como que enraizadas em suas características históricas de formação de mão de obra para o mercado de trabalho, o que dificulta sua superação em tornar-se uma instituição emancipadora do trabalhador.

O trabalho das autoras, sustentado em documentação histórica, sugere a sobreposição da estrutura sobre a agência ao defender que a veia histórica de formação das escolas técnicas profissionalizantes ainda determina o trabalho institucional nas escolas verticalizadoras de ensino, o que pode prejudicar inclusive a formação nos cursos de nível superior.

Conforme já analisado quando da comparação entre o material coletado em minha pesquisa com os estudos de Quevedo (2015), percebi que entre os gestores entrevistados existe uma noção clara de tal problematização, porém estes dão tratamento ao assunto de forma menos complexa, quase como que se fosse algo que já deveria ter sido superado.

Considerando o distanciamento geográfico e temporal do *Campus* Nepomuceno da sede original do CEFET-MG e, levando também em conta que os servidores entrevistados ingressaram na instituição em um tempo médio de seis anos atrás, ousou aventar a hipótese que a inerente característica de capilaridade das instituições verticalizadoras de ensino pode ser um fator benéfico para romper o enraizamento estrutural proposto por Floro e Dal Ri (2015).

Avanço em tal hipótese por considerar que, estando distantes das estruturas originárias da gênese institucional e sendo recém-ingressantes no serviço público de ensino, os gestores das instituições capilares detém maior capacidade de escapar do enraizamento estrutural e estabelecerem novas visões sobre a prática do ensino profissionalizante, ou seja, a agência teria mais liberdade frente a estrutura. A confirmação de tal suspeita, por certo, carece de investigação específica que não encontra amparo em meus estudos, permanecendo assim apenas como uma provocação.

Uma proposta de superação da estrutura foi sugerida por Zatti (2016), onde em seus estudos o autor defende que o processo de “ifetização” teria sido o ponto de viragem de um ensino voltado para a formação de mão de obra para o mercado de trabalho para uma proposta de ensino humanizada e crítica, com vistas a permitir a autossuficiência da classe trabalhadora.

Em análise, entendo que a contraposição apresentada nesta questão por Padilha e Lima Filho (2016) cabe diálogo simultâneo, uma vez que os autores também percebem a “ifetização” como um marco de mudança acentuado, porém o entendem como algo ocorrido em contexto histórico e reflexivo pró-trabalhadores no Brasil, antes do que via uma reflexão endógena ocorrida nas escolas profissionalizantes.

Considero nesse momento ser necessário reavivar a memória do leitor, lembrando que a instituição CEFET-MG resistiu ao processo de “ifetização”, norteador suas políticas institucionais no sentido de transmutar-se em universidade tecnológica, empenho que resta ainda infrutífero. Faço aliança desta informação com a hipótese sobre a capilaridade dos *campi* avançados ser favorável a independência da agência frente a estrutura, isto é, os

gestores do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG não demonstram estarem absorvidos pelo enraizamento estrutural proposto por Floro e Dal Ri (2015).

Triangulando tais informações – “ifetização” em Zatti (2016); momento histórico em Padilha e Lima Filho (2016); e percepções coletadas em minha pesquisa – sugiro que a gestão do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG faz parte de uma nova classe que emergiu após o momento reflexivo citado por Padilha e Lima Filho (2016) e dada a já citada experiência de boa parte deles em Institutos Federais de Ensino, incorporam uma nova maneira de enxergar a problemática entre formar mão de obra ou emancipar o trabalhador, uma vez que embora o CEFET-MG não tenha “ifetizado”, os gestores institucionais experimentaram instituições que o fizeram.

Isso transparece tanto na defesa dos gestores que o profissional egresso da instituição deve possuir visão crítica e humanizada de mundo quanto na assertiva sobre a necessidade de formação de trabalhadores especializados, aptos a assumirem suas funções com qualidade no mercado de trabalho ou, de certa forma ainda dentro de uma visão tecnicista, prosseguirem seus estudos com habilidades acadêmicas diferenciadas.

Trago em tela, por fim, os trabalhos de Rôças e Bomfim (2017, 2018), avaliando suas considerações com os resultados obtidos em minha pesquisa no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG.

A estratégia de verticalização de ensino entendida pelos autores como profícua, mesmo quando observados críticas e problemas em sua condução, encontra concordância com a percepção dos gestores do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, que recorrem principalmente ao Contexto Econômico e Social local para exaltar o benefício das perspectivas oferecidas pelo modelo aos discentes, principalmente por possibilitar inclusive os de baixa renda a continuarem seus estudos sem a necessidade de mudarem para outra localidade, o que seria muito difícil dado os custos financeiros de tal movimento.

Quanto aos principais desafios a serem superados que foram elencados por Rôças e Bomfim (2017, 2018) – superação da elitização do ensino, adaptações para uma melhor convivência multinível dos alunos e preparação de docentes para atenderem os níveis diversos de ensino – apenas o primeiro não foi recorrente nas falas dos entrevistados, o que proponho como explicação os apontamentos sobre os alunos serem principalmente de baixa renda,

incluindo-se aí os graduandos, isto é, não há de se falar em romper classes sociais via a instituição de ensino quando a maior frequência de sujeitos são oriundos de famílias pobres.

Com relação aos outros desafios, estes são percebidos pelos entrevistados, que afirmam ocorrer pouca ou nenhuma ocorrência multinível em projetos de ensino, pesquisa ou extensão, apontando uma possível falha institucional em não fomentar tais situações, que pode inclusive ser em decorrência dos horários alternados para cursos de nível médio integrado e graduação. Apontam ainda que, quando ocorre algum tipo de interação multinível, na maioria das vezes esta é de caráter social e estimulada pelo Protagonismo dos Alunos.

Também há eco no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG com relação a necessidade de formação continuada aos docentes para capacitá-los a lecionarem em diferentes níveis e mesmo para compreenderem a experiência de verticalização na qual estão imersos, habilitando-os de forma a potencializar seus benefícios ao corpo discente. Tais ações, segundo os entrevistados, deveriam ser providas pela Gestão e Ações Institucionais através de uma constante e formal Divulgação e Disseminação de Informações.

Enquanto expediente hábil para solução de tais desafios, Rôças e Bomfim (2017, 2018) encontraram em suas pesquisas a indicação que eventos científicos seriam terreno fértil para tanto. O mesmo é sentido entre os entrevistados em meu trabalho, ao nomearem a META, Semana C&T, Semana da Engenharia, entre outros, como eventos que poderiam ser melhores aproveitados pela instituição no fomento à convivência multinível e em discussões sobre o tema verticalização de ensino.

Ainda em Rôças e Bomfim (2017, 2018) e aqui rememorando que o trabalho entregue pelos autores teve por sustentação entrevistas com gestores e professores, há ainda o apontamento sobre a gestão institucional ser a principal responsável pela condução do modelo de verticalização de ensino, bem como deveriam ocorrer iniciativas mais pontuais advindas do Estado.

Neste ponto, quando comparado o que encontrei no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, há também ressonância com relação ao quanto de compromisso por parte da Gestão e Ações Institucionais deveriam manifestar-se na instituição. Porém, um outro elemento é fortemente assinalado pelos entrevistados, qual seja, o Protagonismo dos Alunos.

O percebido nas falas capturadas é que os discentes possuem grande força dentro da instituição e que, caso devidamente esclarecidos sobre a experiência que estão vivenciado,

seriam capazes de ampliá-la, tanto de forma autônoma quanto em reivindicações junto a gestão do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG e sua Diretoria-Geral.

O louvável esforço de Rôças e Bomfim (2017, 2018) compreende também esse potencial discente, porém como visto pela óptica institucional, onde esta preocupa-se principalmente em ofertar cursos atraentes aos candidatos, dado a região onde a instituição está sediada. Há também a percepção dos autores que o investimento institucional em projetos de formato multinível poderia ser capaz de estimular os alunos na persecução de seus estudos, dado que a continuidade dos programas resta intrínseca a continuidade dos estudos.

Porém, provoco como novidade em meu trabalho a hipótese de que o elemento discente em tal equação pode ir além da estratégia institucional de atraí-lo com bons cursos e de ações institucionais de estímulo a projetos com aspecto multinível. O aluno, no percebido pelos gestores do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, caso esteja devidamente contextualizado no modelo formativo em que está inserido, seria capaz de migrar de uma posição mais pacífica de orientado e assumir o norteamento institucional via estímulos e cobranças ao corpo gestor, que em resposta efetiva teria que melhorar estruturas, propiciar eventos e mesmo modificar turnos de oferta de cursos, de forma a favorecer aos discentes uma maior profundidade na experiência de verticalização do ensino.

Considero ainda válido lembrar que, na hipótese da instituição incentivar através de Divulgação e Disseminação de Informações os discentes assumirem maior diligência na experiência de verticalização de ensino, tal comportamento pode tornar-se cultural e repassado de alunos veteranos a calouros nos diversos níveis de ensino. Tal movimento estruturante aliado a rotatividade dos alunos pode vir a ser uma interessante dinâmica de renovação de ideias sobre o tema, propícia para dialogar com os servidores de carreira, estes detentores de mais experiência dado sua perenidade institucional.

### **4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O problema de pesquisa que deu gênese a meu estudo foi, através de estudos com gestores no *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, buscar compreender o trabalho institucional realizado por atores com poder na implementação da Verticalização do Ensino na

instituição, modelo este previsto como objetivo institucional na legislação regulamentadora do CEFET-MG.

Para tanto, assumi como objetivo principal a análise das ações e as percepções dos gestores sobre o tema, além de tentar identificar possíveis problemas na implementação e avanço da estratégia. Também parte de minha investigação seria verificar a existência de atores com poder na instituição, capazes de serem empreendedores públicos no processo.

A literatura revisada sobre verticalização de ensino sugere que o maior desafio a ser superado seria o de entender o modelo como algo para além de apenas uma forma de otimizar espaços, superando com isso também a visão de instituição formadora de mão de obra para o mercado, evoluindo de tal forma a ser o processo de verticalização uma meio de emancipação do trabalhador via ensino.

Concorrentes a tal desafio, também são elencados pela literatura problemas de falta de capacitação para os servidores envolvidos no processo, atenção diferenciada dispensada aos níveis de ensino, gestores nem sempre entusiasmados com o modelo, pouco conhecimento da estratégia, infraestrutura nem sempre adequada, dentre outros.

Já a literatura sobre teoria institucional e transformações organizacionais apresenta os desafios de gênese e sobrevivência das instituições, propondo-as como construções dinâmicas que enfrentam provocações internas e externas, seja para resistir ou conformar-se as mesmas.

A escolha organizacional, seja de resistência ou de conformidade, é fruto da relação entre agência e estrutura, sendo capitaneada por sujeitos com habilidades de convencer seus pares e influenciar outros grupos para optarem por uma posição hegemônica. Tais sujeitos são vistos pela literatura como atores com poder, podendo estes estarem ou não em posições formais de hierarquia na instituição.

Estes sujeitos são entendidos pela literatura como potenciais empreendedores institucionais, dado sua capacidade de agregar apoio a suas posições, podendo desta forma realizar transformações nas organizações ou, lado outro, resistir a quaisquer tentativas de implementação de mudanças, sejam estas oriundas do ambiente interno ou externo.

Em tela um resumo dos estudos, na pesquisa de campo feita em forma de entrevistas com gestores do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, não me foi possível perceber trabalho institucional específico visando implementar, evoluir ou mesmo resistir a proposta de Verticalização de Ensino.

A explicação encontrada é a de que, embora todos os gestores em algum grau possuem conhecimento sobre o tema, o mesmo não é central ou, sendo mais específico, não é colocado em pauta nas discussões, sendo lembrado apenas de forma acessória quando, por exemplo, da construção de projetos pedagógicos, de solicitações de melhorias na infraestrutura ou de defesa em propostas de abertura de novos cursos.

Pelos gestores foi dito que falta divulgação e disseminação de conhecimento sobre o tema que, na visão deles, é razoavelmente conhecido pelos servidores e muito pouco conhecido pelos alunos. A análise geral é de que a experiência de Verticalização do Ensino no *campus* é algo “dado”, porém nunca discutido e, se e quando ocorre, é de forma espontânea devido à convivência multinível entre os discentes e nunca de forma institucionalmente planejada.

Com relação a busca de atores com poder – seja este formal ou informal – e de possíveis redes que os ligassem em um potencial empreendedorismo institucional, o coletado entre os gestores entrevistados demonstrou uma visão relativa aos cargos hierárquicos formais da instituição como preponderantes nas relações pois, quando incentivados no interrogatório a apontarem nomes de colegas que entendiam como atores relevantes no campus, via de regra foram apontados colegas que estão ou já estiveram em cargos de gestão na instituição, inclusive com falas de que apenas pessoas em tal posição seriam capazes de ter um “olhar diferenciado” sobre problemas, soluções, estratégias ou quaisquer outros assuntos relacionados de forma global ao *campus*.

Aqui, entendo a necessidade de apostar três reflexões inter-relacionadas que buscam explicar a dificuldade de perceber redes de empreendedores através das entrevistas e, também, sobre a ligação apontada de atores com poder relacionados sempre a sujeitos formalmente em cargo de gestão na instituição *locus* deste trabalho, sendo duas de ordem explicativa e a terceira propositiva:

a) por explicação, sugiro que o fato de boa parte dos servidores do *campus* residirem em outras cidades aliado a um problema de infraestrutura recorrente nas falas dos entrevistados, qual seja, a ausência de salas próprias para os docentes, dificulta o fortalecimento de relações ou redes institucionais mais fortes, pois estas carecem de permanência e proximidade para florescerem;

b) ainda enquanto explicação, avento a hipótese de que em uma organização relativamente pequena, sujeitos que possuem habilidades sociais próprias de atores com poder acabam sendo atraídos, se colocarem ou ainda serem chamados pela coletividade a assumirem cargos de gestão, ficando assim a percepção geral de que apenas quem está formalmente em posição de administrador seria capaz de realizar mudanças ou fazer resistência a estas;

c) Já por proposição, admito a hipótese de que entrevistar apenas servidores que estão na gestão pode, em alguma medida, enviesar o resultado pois, quem está na responsabilidade administrativa pode tender ao entendimento que apenas quem está ou já esteve em tal situação é capaz de compreender as angústias e propor soluções. Talvez, em uma pesquisa com servidores que nunca foram gestores, exista a possibilidade de descoberta de sujeitos ou até redes de atores que nunca participaram da gestão, mas teriam capacidade de transformação organizacional no *locus* da pesquisa. Fica aqui mais uma provocação de estudos futuros.

Com relação ao desafio maior apontado pela literatura, referente a superação institucional de formar para o mercado de trabalho em direção ao objetivo de emancipar o sujeito trabalhador e progredir para a redução da elitização do ensino no Brasil, percebi nas falas dos gestores do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG que não há um conflito relevante sobre o tema.

Como já dito em análise, os gestores entendem que o papel da instituição é ofertar a melhor formação possível, seja do ponto de vista técnico, crítico ou ainda orientado (o que na visão de um dos entrevistados também é um viés tecnicista) ao ensino para o concurso ENEM. Para os entrevistados, a opção sobre o caminho a ser trilhado deve ser do aluno, seja por vontade ou por necessidade, não sendo assim papel da instituição direcionar as escolhas sob sua visão de mundo.

Se admitido que sujeito emancipado é o indivíduo capaz de analisar sua situação em determinado contexto e escolher, mediante suas possibilidades e necessidades, qual caminho deve ser trilhado (este é o meu posicionamento), entendo que há entre os gestores do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG um caminho razoavelmente delineado rumo a superação desafiante proposta pela literatura.

Não tenho elementos em meu trabalho para defender que os discentes do *locus* da pesquisa recebem ensino suficiente para dotá-los de visão crítica para serem compreendidos como emancipados, mas entendo que, sendo a preocupação dos gestores da instituição maior

na direção de ofertar possibilidades aos discentes do que no sentido de influenciá-los em suas escolhas, a instrumentalização institucional de formar para o mercado de trabalho ou para a persecução acadêmica jaz próxima da superação.

A falta de capacitação de servidores foi apresentada pelos gestores como um problema de ordem geral e, especificamente sobre o tema Verticalização de Ensino, como uma pauta que é ausente nas discussões, conforme já dito. Há entusiasmo entre os encarregados da administração que o tema é relevante, positivo e, por conseguinte, merece destaque nas ações institucionais, sendo também perceptível que há o aguardo passivo de que tais movimentos ocorram hierarquicamente de cima para baixo, devendo assim partir por primeiro da Direção Geral.

Não foram encontradas nas falas dos gestores evidências demonstrando diferenças na atenção institucional dispensada aos diferentes níveis de ensino. Na literatura revisada, há relatos de maior atenção aos níveis mais superiores de ensino em detrimento dos iniciais, movimento que nas entrevistas coletadas mostra-se em boa medida oposto.

Ainda no tema, há uma percepção merecedora de atenção via investigação científica específica, onde se é relatado a percepção que os discentes do nível médio integrado ao técnico – que estudam no período diurno – talvez recebam melhor tratamento que os alunos da graduação e dos cursos técnicos subsequentes e com concomitância externa, que estudam no período noturno. Embora tal percepção dos gestores não seja aguda, como dito, talvez seja merecedora de pesquisa mais acurada, pois contraria a literatura ao sugerir turnos privilegiados em oposição a níveis melhores cuidados.

Sobre a infraestrutura, objeto de preocupação na literatura por fixar-se em um ponto mais tendente a otimização de recursos do que em investimento pró experiência verticalizadora, as percepções dos gestores entrevistados não são pacificadas.

Embora encontrados elementos nas falas apontando que laboratórios e espaços de vivência são adequados e ambientes propícios a experiência de verticalização, há também impressões que consideram as salas de aula insuficientes e a estrutura para prover espaços aos docentes inadequadas, o que prejudica uma maior convivência acadêmica entre pares, convivência essa que poderia resultar em melhores projetos de pesquisa e extensão, auxiliando na experiência de verticalização de ensino.

Sobre projetos de pesquisa e extensão, os gestores entrevistados entendem que os eventos institucionais que promovem tais ações, notadamente a Semanas C&t, META e das Engenharias, conseguem proporcionar alguma interação entre os níveis de ensino, porém nunca de forma planejada. Questionados se percebem a ocorrência de projetos envolvendo alunos de níveis diferentes, a maioria disse desconhecer, sendo porém todos concordes que projetos e ações institucionais com viés multinível poderiam ser grandes aliados na experiência de Verticalização de Ensino.

A título de conclusão sobre a pesquisa de campo, percebo que o processo de verticalização de ensino na instituição pode ser aprofundado mediante ação institucional que busque preencher lacunas dos três primeiros tópicos destacados: Divulgação e Disseminação de Informações, Gestão e Ações Institucionais e Protagonismo dos Alunos. Visando este fim, junto aos orientadores deste trabalho, apresento a proposta de intervenção ANTEPROJETO DE COMISSÃO PERMANENTE DE ACOMPANHAMENTO E DIVULGAÇÃO DA VERTICALIZAÇÃO DO ENSINO, que integra este Trabalho de Conclusão Final (TCF) na forma do apêndice 01.

Por fim e como última provocação para estudos futuros, anco-me na literatura revisada e nas entrevistas coletadas para propor o entendimento da Verticalização de Ensino diferenciando possibilidades de potencialidades, conforme tabela abaixo, no que registro não defender que seja uma compreensão superior a outra, mas tão somente métodos de admissão da estratégia como positiva e busca de aperfeiçoá-la:

Quadro 2 – Proposta de entendimento da Verticalização de Ensino.

(continua)

<b>ÓTICA</b>	<b>EXPLICAÇÃO</b>	<b>ENTENDIMENTO</b>
Economicista	Otimização de capital material e humano já existente, possibilitando a oferta de cursos de nível superior em regiões diversas, no que a capilaridade institucional também é aproveitada.	Possibilidade
Tecnicista Viés Mercado	Instrumentalização de trabalhadores de modo a terem visão crítica de sua realidade e serem aptos a exercerem suas funções de forma competitiva no mundo do trabalho	Possibilidade

Quadro 2 – Proposta de entendimento da Verticalização de Ensino.

(conclusão)

ÓTICA	EXPLICAÇÃO	ENTENDIMENTO
Tecnicista Viés Acadêmico	Capacitação dos discentes para progredirem no mundo acadêmico, iniciando-os nas metodologias científicas e preparando-os para as concorrências próprias do meio, como o ENEM, processos seletivos para pós-graduação, etc.	Possibilidade
Emancipadora	Implementação da Verticalização do Ensino antes do que como uma oportunidade de crescimento institucional ou do que um processo com finalidades objetivas, <u>como uma experiência ou vivência institucional</u> para o aluno, evoluindo-o em um processo emancipatório que o possibilite optar de forma consciente e com qualidade a forma que irá inserir-se socialmente e transformar sua realidade: se através do mundo do trabalho, se através do mundo acadêmico ou, dito de melhor maneira, dentro de uma combinação entre essas duas realidades, uma vez que no mundo real não é possível apartá-las.	Potencialidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela ótica Economicista, entendo que o aproveitamento de recursos preexistentes, principalmente em localidades onde investimentos de grande vulto por parte do poder público não chegam com facilidade é, em si, forte razão para defender a Verticalização do Ensino como uma estratégia positiva pois, tornar possível a oferta de níveis superiores de ensino público para sujeitos que dificilmente teriam tal oportunidade senão em tal formato, com significativa economia de recursos públicos, é um modelo de política pública necessária e passível de ser mimetizada em outras áreas.

A ótica Tecnicista, conforme o quadro, percebo-a como possibilidades ofertadas sob duas perspectivas. Se a Verticalização de Ensino for percebida apenas como um método para

formar mão de obra para o mercado de trabalho com níveis diversos de ensino, argumento para a necessidade de atenção também ao sujeito que busca a instituição formadora.

Seja por necessidade ou por opção do ingressante, defendo como uma possibilidade salutar que tais instituições instrumentalizem o sujeito para inserir-se no mundo do trabalho com qualidade técnica e, via a transversalidade de formação crítica na qual ele foi imerso, com visão de mundo suficientemente estendida para processar a sua realidade e a do contexto em que vive, ao ponto de também por opção ou necessidade, ser capaz de modificá-lo. Atento-me ainda para o cuidado de que a crítica ao modelo não atinja aqueles que dele se servem – mais uma vez, por necessidade ou opção – buscando formação suficiente para garantir *per si* trabalho e, por conseguinte, sustento e inserção social.

Lado outro, sob a perspectiva tecnicista orientada a capacitar para a persecução do sujeito no mundo acadêmico, vale também o respeito a opção do ingressante que pode, inclusive, servir-se de cursos de ensino médio em uma instituição verticalizadora de raiz tecnológica para galgar níveis superiores de ensino em outra com viés de humanidades, por exemplo.

Não entendo que há de se imputar fracasso ao modelo se ele não retém o discente em uma formação científica linear e tampouco percebê-lo como asfixiante quando da escolha do aluno em permanecer na instituição até aproveitar-se de todas as possibilidades por ela oferecidas. Tal qual como o viés mercado de trabalho, o papel institucional é de ofertar opções e condições cognitivas de escolha ao discente, para que este escolha qual caminho a trilhar.

Até aqui, apresentei óticas de visualizar a estratégia de Verticalização de Ensino que percebi neste ensaio e, refletindo sobre as possibilidades individuais de cada uma delas, proponho que seja qual for a escolhida – sem prejuízo a apontamentos divergentes de outros estudos que apontem falhas em minhas considerações – o modelo é positivo.

Avanço na proposta considerando que, se reconhecido mesmo com ressalvas que as possibilidades apresentadas validam o modelo e, indo além, se admitido que com o devido cuidado tais possibilidades não se confrontam mas, ao contrário, se complementam, antevejo a Verticalização do Ensino como um método potencialmente promissor para a emancipação do sujeito imerso em tal experiência.

Aliando as possibilidades de intervenção otimizada de recursos públicos com a de oferta de formação, técnica e humana, com qualidade suficiente para auxiliar o sujeito a se

reconhecer ante suas aspirações e necessidades entregue – para estudos, críticas e contribuições – minha percepção de que o modelo de Verticalização do Ensino é um caminho favorável a emancipar os que dele participam, sejam estes discentes, servidores, colaboradores da instituição ou mesmo sujeitos da comunidade externa.

## REFERÊNCIAS

- CEFET/MG. [2022]. Disponível em: <https://www.cefetmg.br/instituicao/historia/>. Acesso 07 de jul. de 2021.
- BATTILANA, J., Leca, B.; BOXENBAUM, E.. How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. **The Academy of Management Annals**, v. 3, n.1, p. 65-107, 2009.
- BOMFIM, A.M.; RÔÇAS, G. Educação Superior e Educação Básica nos Institutos Federais: A verticalização e a capilaridade do ensino a partir da avaliação dos docentes. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, [S.l.], v. 1, n. 14, p. 1-19, jun. 2018.
- BRASIL. Decreto nº 5.224, de 1º de outubro de 2004. Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4 out. 2004.
- 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, DF, 30 dez. 2008.
- CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio; MENDES, Ariston Azevedo. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea [online]**, v. 8, n. spe, p. 37-60, 2004.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005, abr./jun 2005.
- FERNADES, F.C.M. Novo design para a Rede Federal de Educação Tecnológica. **Holos**; Natal, v. 3, n. 24, p. 56-66, 2008.
- FERRETI, C.J. Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia: desafios e perspectivas. *In*: RIOS, F. H.; COSTA, R. R. S.; URBANETZ, S. T. **Educação profissional: desafios e debates**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014. p. 69-105. (Coleção formação pedagógica, v. 1).
- FLIGSTEIN, Neil. Habilidade social e a teoria dos campos. **Revista de Administração de Empresas**. 2007, v. 47, n. 2, pp. 61-80.
- FLORO, E.; DAL RI, N. Ensino Superior nos institutos federais: inserção flexibilizada e experiências com a diversificação dos cursos. **Revista Espaço Pedagógico**, v. 22, n. 2, 7 dez. 2015.

HARZING, AW. Publish or Perish: explains the use of Publish or Perish and its metrics. **Harzing.com**. 2007. Disponível em: <https://harzing.com/resources/publish-or-perish>. Acesso em: 20 abr. 2022.

LAWRENCE, Thomas B.; BUCHANAN, Sean. Power, institutions and organizations. *In*: LAWRENCE, T. B., C. OLIVER, R.; SUDDABY; K. SAHLIN-ANDERSSON (ed.). **The Sage handbook of organizational institutionalismo**. Tusand Oaks, CA: SAGE. 2008. p. 170-198.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. (2006). Institutions and institutional work. *In*: S. R. CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (ed.). **The Sage handbook of organization studies**. 2. ed. London, England: SAGE. 2006. p. 215-254.

LECA, B.; BATTILANA, J.; BOXENBAUM, E. Taking stock on institutional entrepreneurship: what do we know? Where do we go? **Academy of Management Meetings**. p. 1-43, 2006.

LINO, A. F. *et al.* A falta de trabalho institucional e mudanças organizacionais incompletas em municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública [online]**, v. 53, n. 2, p. 375-391, 2019.

MACHADO DA SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; CRUBELLATE, João Marcelo. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea [online]**, v. 14, n. spe, p. 77-107, 2010.

MAGUIRE, S., Hardy, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/Aids treatment advocacy in Canada. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.

MARANGONI AMARANTE, Juliana; MARCELO CRUBELLATE, João; MEYER JUNIOR, Victor. Estratégias em Universidades: uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 10, n. 1, p. 190-212, 2017.

MARCH, J.; OLSEN, J. **Ambiguity and choice in organizations**. Oslo: Universitetsforlaget, 1976.

MARCH, J.; SIMON, H. **Teoria das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

MEYER, John; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**. v. 83, 2, p. 340-363, 1977.

OLIVEIRA, B. C. de; CRUZ, S. P. da S. Verticalização e trabalho docente nos institutos federais: uma construção histórica. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 17, n. 2, p. 639–661, 2017.

PACHECO, E. M. **Os institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: IFRN, 2010.

PADILHA, R. F. S.; LIMA FILHO D. L. A oferta de educação profissional verticalizada nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, o que há de novo? *In: REUNIÃO CIENTÍFICA REGIONAL DA ANPED*, 11., 2016, Curitiba. **Anais [...]**. UFPR. Curitiba-PR: ANPED, 2016.

QUEVEDO, M. Verticalização nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: concepção(ões) e desafios no IFRS. *In: ENCUENTRO LATINOAMERICANO DE PROFESORES EN POLÍTICA EDUCATIVA*, 1., 2015, Garulhos. **Anais [...]**. Guarulhos: Unifesp, 2015. p. 1 – 21.

RÔÇAS, G. ; MAIA DO BOMFIM, A. Educação Superior e Educação Básica nos Institutos Federais: avaliação da verticalização de ensino com seus gestores. **Revista Eletrônica Debates Em Educação Científica e Tecnológica**, v. 1, n. 1, p. 50-73, 2017.

ROSSETTO, Carlos Ricardo e ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE eletrônica [online]**, v. 4, n. 1, 2005.

SELZNICK, P. Foundations of the theory of organization. **American Sociological Review**, v. 13, p. 25-35, 1948.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Evanston, IL: Row, Peterson and Company, 1957.

SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. New York: Harper & Row, 1966.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 270-277, 1996.

SOEIRO, T. de M.; WANDERELY, C. A. A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 26, n. 89, 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS, **Manual de normalização e apresentação de trabalhos acadêmicos da UNIFAL-MG**: com base nas normas de documentação da ABNT. Alfenas, MG: UNIFAL-MG, 2022.

WASHINGTON, M.; BOAL, K. B.; Davis. Institutional leadership: past, present, and future. *In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SUDDABY, R.; SAHLIN-ANDERSSON, K. (ed.)*.

**The SAGE handbook of organizational institutionalism.** Thousand Oaks, CA: SAGE. 2008. p. 721-735.

WEICK, K. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 1-19, 1976.

ZATTI, V. Institutos federais de educação: um novo paradigma em educação profissional e tecnológica?. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 11, n. 3, p. 1461–1480, 2016.

**APÊNDICE**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS – UNIFAL-MG  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
EM REDE NACIONAL**

**LUCIANO DOS REIS FABI**

**ANTEPROJETO DE COMISSÃO PERMANENTE DE ACOMPANHAMENTO E  
DIVULGAÇÃO DA VERTICALIZAÇÃO DO ENSINO**

Varginha/MG

2022

**PROFIAP**

Mestrado Profissional em Administração

Pública em rede

**Instituição afetada pela proposta****CEFET-MG** – Centro Federal de Educação

Tecnológica de Minas Gerais

Campus Nepomuceno**PROFIAP – UNIFAL-MG**

Universidade Federal de Alfenas

*Campus Varginha*

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

**Professor Orientador**

Prof. Antonio Carlos Andrade Ribeiro

**Co-Orientador**

Prof. Velcimiro Inácio Maia

**Aluno Orientado**

Luciano dos Reis Fabi

**Data da apresentação**

Maio / 2022

## RESUMO

Apresento o produto técnico em tela como fruto de meu Trabalho de Conclusão Final – TCF do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP. Meus estudos para a dissertação apresentada tiveram por estrutura a Teoria Institucional, que busca dar explicações sobre como as organizações surgem, sobrevivem e, considerando as provocações internas e externas ao seu ambiente, apresentam respostas de resistência, conformação ou transformação frente aos estímulos. Tais ações organizacionais responsáveis se concretizam na forma de Trabalho Institucional, sendo este realizado por atores pertencentes a organização, investidos ou não de poder hierárquico formal. O *focus* de meu trabalho repousou na Verticalização do Ensino, estratégia legalmente impositiva às instituições pertencentes a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, uma vez que faz parte das finalidades e características de tais organizações, conforme o art. 6º da Lei 11.892 de 29 de Dezembro de 2008. O *locus* escolhido foi o *Campus* Nepomuceno do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, instituição pertencente a Rede Federal supracitada, onde interroguei através de pesquisa junto aos gestores locais – atores com poder hierárquico formal – como ocorre o trabalho institucional no *campus* relativo a Verticalização de Ensino e quais seriam os maiores obstáculos e as possibilidades existentes para sua implementação. Do material colhido junto a estes colaboradores no meu trabalho, em diálogo com a revisão de literatura contributiva a meu entendimento sobre o tema, disponho neste ao CEFET-MG minhas análises, considerações e propostas de ações em função de melhorias ao processo de implementação da Verticalização de Ensino no *Campus* Nepomuceno. O Produto Técnico ora sugerido em forma de Resolução Normativa atuará, principalmente, nas ações dos gestores do *campus* para pautar o tema perante o ambiente interno e externo, refletindo na modificação da cultura organizacional e colaborando com o reconhecimento institucional dos discentes como atores ativos na experiência de verticalização.

## 1 APRESENTAÇÃO

<b>Título:</b> Anteprojeto de Comissão Permanente de Acompanhamento e Divulgação da Verticalização do Ensino	
<b>Ano:</b> 2022	
<b>A Produção é vinculada a Trabalho de Conclusão concluído?</b> Sim	
<b>Discente:</b> Luciano dos Reis Fabi	
<b>Tipo da produção:</b> Técnica	<b>Subtipo de produção:</b> Serviços Técnicos
<b>Natureza:</b> Relatório Técnico	<b>Número de Páginas:</b> 19 páginas
<b>Disponibilidade:</b> Irrestrita	<b>Instituição Financiadora:</b> N/A
<b>Cidade:</b> Varginha-MG	<b>País:</b> Brasil
<b>Idioma:</b> Português	

## 2 SOBRE OS ESTUDOS REALIZADOS

Embora fosse uma realidade em instituições de ensino profissionalizante de base tecnológica, como por exemplo, nos CEFET's, a Verticalização do Ensino tornou-se legalmente uma característica institucional a partir da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. No texto legal, entre as finalidades e características das instituições verticalizadoras de ensino, há recorrência a otimização de recursos físicos e humanos que deverão ser aproveitados por todos os níveis de ensino ofertados, uma vez que o processo de oferta vertical sugere cursos superiores de áreas o mais próximas possíveis aos ofertados no ensino médio integrado ao técnico.

Porém, os estudiosos que debruçaram-se no texto legal e para além dele, apontam que a estratégia de verticalização pode ser bem mais que isso, como por exemplo Quevedo (2015) e Floro e Del Ri (2015) que percebem no modelo a oportunidade de tais instituições profissionalizantes se desgarrarem da crítica histórica de serem apenas formadoras de mão de obras para o mercado. Também Pacheco (2010), Ferreti (2014) e Padilha e Lima Filho (2016) apontam caminhos que vão além de simples aproveitamento de recursos, propondo a Verticalização do Ensino como uma experiência capaz de emancipar o trabalhador via sua inclusão no mundo acadêmico, contribuindo também para deselitizá-lo, ou seja, democratizar o ensino de nível superior no Brasil, além de ser capaz de modificar realidades locais, via a capilaridade própria de tais instituições.

Há uma pacificação quase unânime entre os estudos que, mesmo apontando críticas e pontos diversos que necessitam de atenção, entendem o modelo de Verticalização de Ensino como uma proposta positiva e passível de evolução. Com o aprendido em meu trabalho, me posiciono da mesma forma, defendendo que o modelo em si já é interessante e que, com o devido cuidado, pode de fato transcender para oportunidades emancipatórias dos estudantes nele imergidos, desaguando em alguma medida na transformação do contexto da localidade que sedia a instituição.

Proponho o entendimento da Verticalização de Ensino diferenciando possibilidades de potencialidades, conforme No Quadro 2, no que registro não defender que seja uma compreensão superior a outra, mas tão somente métodos de admissão da estratégia como positiva e busca de aperfeiçoá-la:

Quadro 2 – Proposta de entendimento da Verticalização de Ensino.

ÓTICA	EXPLICAÇÃO	ENTENDIMENTO
Economicista	Otimização de capital material e humano já existente, possibilitando a oferta de cursos de nível superior em regiões diversas, no que a capilaridade institucional também é aproveitada.	Possibilidade
Tecnicista Viés Mercado	Instrumentalização de trabalhadores de modo a terem visão crítica de sua realidade e serem aptos a exercerem suas funções de forma competitiva no mundo do trabalho	Possibilidade
Tecnicista Viés Acadêmico	Capacitação dos discentes para progredirem no mundo acadêmico, iniciando-os nas metodologias científicas e preparando-os para as concorrências próprias do meio, como o ENEM, processos seletivos para pós-graduação, etc.	Possibilidade
Emancipadora	Implementação da Verticalização do Ensino antes do que como uma oportunidade de crescimento institucional ou do que um processo com finalidades objetivas, <u>como uma experiência ou vivência institucional</u> para o aluno, evoluindo-o em um processo emancipatório que o possibilite optar de forma consciente e com qualidade a forma que irá inserir-se socialmente e transformar sua realidade: se através do mundo do trabalho, se através do mundo acadêmico ou, dito de melhor maneira, dentro de uma combinação entre essas duas realidades, uma vez que no mundo real não é possível apartá-las.	Potencialidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Partindo de tal entendimento do *focus* estudado e amparado pelos estudos de Fernandes (2008) e Rôças e Bomfim (2017, 2018), que defendem a necessidade de modelos de gestão próprios para instituições verticalizadoras de ensino e que os responsáveis por tal gestão devem ser atores ativos no processo, encetei trabalho no *locus* através de entrevistas semiestruturadas com os gestores do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, onde busquei

capturar suas percepções sobre o tratamento institucional dispensado ao tema, as dificuldades enfrentadas e as possibilidades de evolução e melhorias.

Do material colhido, após diálogo com a revisão de literatura, propus em minha dissertação o agrupamento das experiências dos gestores em 04 (quatro) tópicos norteadores que, doravante neste produto técnico, nomearei como eixos de possível intervenção, os quais apresento abaixo, relacionados com os atuais tratamentos e obstáculos citados e as possibilidades de superação sugeridas:

Quadro 3 – Tópico Divulgação e Disseminação de Informações.

<b>Divulgação e Disseminação de Informações</b>	
<b>Eixo 1</b>	<b>Tratamento Atual e Dificuldades Decorrentes</b>
	Pelos gestores foi apontado que falta divulgação da importância do tema para os ambientes interno e externo a instituição, bem como o assunto não é colocado em pauta, ou seja, informações sobre problemas e possibilidades não são externalizadas para fins de diálogo.
	<b>Superações Sugeridas pelos Entrevistados</b>
	O assunto poderia ser colocado em pauta no formato de palestras, mesa-redonda, estímulo a projetos multiníveis, exposição mais intensiva de projetos de pesquisa e extensão, acompanhamento de egressos, etc.
	Se o desconhecimento do tema é visto como um obstáculo para sua melhor implementação, a divulgação e o debate do assunto seriam capazes de fazer emergir trabalho institucional mais intenso na promoção da verticalização de ensino.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4 – Tópico Gestão e Ações Institucionais.

<b>Gestão e Ações Institucionais</b>	
<b>Eixo 2</b>	<b>Tratamento Atual e Dificuldades Decorrentes</b>
	Considerando não haver cultura de debate sobre o assunto na instituição, na visão dos gestores o ponto de partida para tanto deveria ser proposto pelos atores formalmente constituídos de poder, que na visão dos entrevistados seriam os mais dotados de visão global da instituição para tal empreendimento.
	A percepção dos entrevistados é de que, se não ocorrer ações nascituras da gestão institucional, dificilmente o tema será abordado por atores que não estão em posição formal de hierarquia e continuará relegado a figurar apenas no papel.

	<p><b>Superações Sugeridas pelos Entrevistados</b></p> <p>Os eventos institucionais regularmente patrocinados pela instituição – Mostra Específica de Trabalhos e Aplicações – META; Semana da Ciência e Tecnologia; Semana da Engenharia, etc. - foram recorrentes nas falas dos entrevistados como potenciais oportunidades de divulgação e debate do assunto.</p> <p>Houve também o entendimento de que a gestão deveria estimular, inclusive através de editais, projetos de pesquisa e extensão multiníveis, de forma a favorecer a convivência e consequente troca de experiências entre discentes dos cursos técnicos de nível médio com os de nível superior.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5 – Tópico Protagonismo dos Alunos.

	<b>Protagonismo dos Alunos</b>
	<p><b>Tratamento Atual e Dificuldades Decorrentes</b></p> <p>Como relatado, o tema verticalização não é pautado na instituição, no que o maior problema verificado pelos gestores é o não entendimento dos alunos sobre a experiência na qual estão imersos.</p> <p>O aluno, na análise do material coletado, ocupa uma posição central na preocupação dos gestores, que entendem ser o papel da instituição ofertar a eles possibilidades e muni-los de visão crítica suficiente para que assumam de forma consciente seu papel social.</p>
<b>Eixo 3</b>	<p><b>Superações Sugeridas pelos Entrevistados</b></p> <p>Sendo o aluno um ator de grande relevância na percepção dos entrevistados, caso devidamente instruídos sobre do que se trata a verticalização do ensino, eles poderiam assumir o protagonismo das ações sobre o tema, cobrando da instituição mais condições de vivenciar a experiência além deles próprios conduzirem os processos de interação.</p> <p>Importante ainda o relato dos gestores de que as poucas experiências de convivência multinível que percebem na instituição eclodem espontaneamente – o termo “instintivo” é usado por dois dos entrevistados – no corpo discente, sem planejamento ou estímulo institucional.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6 – Tópico Contexto Econômico e Social.

<b>Contexto Econômico e Social</b>	
<b>Eixo 4</b>	<p><b>Tratamento Atual e Dificuldades Decorrentes</b></p> <p>Neste agrupamento foram por mim analisados dois ambientes: Interno e Externo.</p> <p>No ambiente interno, foi relatado pelos gestores que o <i>campus</i> necessita de investimentos em sua infraestrutura, principalmente com relação a número de salas de aulas e espaços próprios para os docentes. Este segundo problema, percebido de forma mais contundente, causa prejuízo segundo os entrevistados na convivência dos professores com seus pares e com os alunos, diminuindo as possibilidades de trabalhos conjuntos, de ações integradoras entre os níveis de ensino e do necessário debate sobre questões institucionais.</p> <p>Já com relação ao ambiente externo a cidade-sede do <i>campus</i>, que trata-se de um município de pequeno porte, é tida como problemática por não ofertar opções atrativas de trabalho, cultura e lazer, por ofertar pouco demanda aos cursos de nível médio integrado ao técnico em função de baixo número de habitantes e ainda, considerado que a população em sua grande maioria é composta por famílias de baixa renda, tornar a necessidade dos alunos em optar por estudar com vistas ao mundo do trabalho maior do que a vontade de progredir para níveis superiores de ensino.</p> <p><b>Superações Sugeridas pelos Entrevistados</b></p> <p>No que concerne aos problemas de ambiente externo, os entrevistados acreditam no potencial dos egressos e da própria instituição em modificá-lo ao longo do tempo, sugerindo inclusive a adaptação do viés tecnológico dos cursos ofertados a realidade local, cuja vocação é agrícola e não industrial.</p> <p>Lado outro, com relação aos problemas de ordem interna, os entrevistados entendem que há falta de planejamento institucional quando da implementação da verticalização do ensino, sendo dito inclusive que o tema é aproveitado como uma justificativa para abertura de cursos de nível superior, porém a contrapartida de investimentos necessária para seu sucesso é ausente, ou seja, vêm como necessário uma intervenção mais aguda da Direção Geral no sentido de promover melhorias na infraestrutura do <i>campus</i>.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Evidenciado de forma essencial o apreendido em meus estudos, passo na seção seguinte a sugerir ações objetivas no intuito de colaborar com a instituição *locus* do meu trabalho para melhorias no processo de implementação da experiência de verticalização do ensino.

### 3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Se analisados de maneira transversal os obstáculos e as possibilidades descobertas em minha investigação, entendo como admissível que o principal problema constatado é a ausência de informações e debates sobre o tema ou, dito de outra forma, ser a Verticalização do Ensino um assunto não constante da pauta institucional. Neste diapasão, proponho o eixo 1- Divulgação e Disseminação de Informações como a linha de harmonia para a busca de superação dos demais problemas, a ser conduzida pela gestão institucional, que irá servir-se para tanto das ações institucionalmente legitimadas em forma de eventos no *campus*. Para todos estes eventos, sejam de ordem acadêmica, esportiva ou cultural, são definidas comissões próprias para preparação, acompanhamento e avaliação.

Minha **proposta** é que a gestão do *campus* institua, já em início de ano letivo e via portaria, uma comissão específica para trabalhar a estratégia de Verticalização do Ensino de forma transversal em todos os eventos que forem programados. Tal empreendimento deverá ser apresentado a Congregação do *Campus* Nepomuceno – órgão máximo de deliberação na unidade – para que esta valide o trabalho da comissão através de resolução específica.

Em trabalho objetivo, aposto neste produto técnico sugestão de Minuta de Resolução a ser apresentada a Congregação do *campus*, donde constam a composição, atribuições, validade temporal e formas de inserção de representatividade. Alerto que esta proposta trata-se de um modelo, no qual serão bem-vindas contribuições e ajustes da comunidade local do *Campus* Nepomuceno.

Antes da inserção da proposta e para fins concretos da validade da mesma, elenco abaixo a forma de interferência via meios de ação advindos da comissão sugerida em cada um dos eixos, inclusive no que será a linha de harmonia aos demais, bem como os resultados esperados e as possibilidades que podem dela emergir:

#### 1- Divulgação e Disseminação de Informações

Tratado neste trabalho como eixo fundamental de enfrentamento aos desafios encontrados, seu tratamento objetivo carrega as seguintes possibilidades:

Quadro 7 – Ações relativas a Divulgação e Disseminação de Informações.

AÇÃO	RESULTADOS E POSSIBILIDADES
<p><u>Inserção transversal do tema em eventos institucionais</u>, em minhas análises entendidos como momentos fortes de diálogo e propícios a ressignificação institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verticalização do Ensino migrando de assunto reservado ao papel e em discussões entre gestores para pauta concreta a ser debatida e vivenciada por toda a comunidade interna;</li> <li>➤ Divulgação efetiva para a comunidade externa do modelo de ensino ofertado pela instituição, abrindo espaços para órgãos públicos e privados e para a sociedade como um todo questionar e contribuir com o papel local da instituição;</li> <li>➤ Possibilidade de tal pauta, se tratada não necessariamente como central mas, pelo menos, como relevante, adquirir força o suficiente para atrair olhares, investimentos e soluções para problemas institucionais para além da Verticalização do Ensino.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2- Gestão e Ações Institucionais

Entendidos os gestores como responsáveis pela implementação das ações precípuas e os eventos institucionais como meio para tanto, são passíveis de defesa as seguintes situações:

Quadro 8 – Ações relativas a Gestão e Ações Institucionais.

AÇÃO	RESULTADOS E POSSIBILIDADES
<p>Assunção da gestão da pertinência do tema e de seu papel em colocá-lo em pauta, via atuação concreta que <u>não demanda maior dispêndio de recursos e energia</u>, uma vez que a composição de comissões, a</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumprimento legal de uma das finalidades institucionais que permitem a existência e continuidade do <i>campus</i>, via demonstração documentada e passível de escrutínio;</li> <li>➤ Intervenção não agressiva na cultura institucional, uma vez que o trabalho buscará modificá-la via promoção de ações não obrigatórias mas sim</li> </ul>

ocorrência de eventos e o lançamento de editais já são regulares na instituição.	transversais em eventos já admitidos como regulares; ➤ Possibilidade de tal empreendimento tornar-se condição a ser reproduzida pelos outros <i>campi</i> da instituição.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3- Protagonismo dos Alunos

Receptores principais das ações e resultados das melhorias na implementação da experiência de Verticalização do Ensino, os discentes também podem assumir papel contributivo ao modelo, conforme segue sugerido:

Quadro 9 – Ações relativas ao Protagonismo dos Alunos.

<b>AÇÃO</b>	<b>RESULTADOS E POSSIBILIDADES</b>
Assim como os servidores, os alunos deverão <u>receber palestras sobre o tema e discuti-lo em mesas de debates</u> específicas para tanto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Devidamente cientes da vivência que estão imersos, os discentes terão capacidade de questionar as ações e participarem da construção do modelo;</li> <li>➤ Considerando a dinâmica de renovação dos alunos, os egressos podem ser entendidos como modelos aptos a retornarem ao <i>campus</i> para registrarem sua experiência aos demais, ao passo que o fluxo contínuo de entrada trará sempre novos desafios e com estes, possibilidades de melhoria;</li> <li>➤ A voz do corpo discente – se dotada de conhecimento e visão crítica – é um poderoso meio de cobrança institucional por melhorias tanto em ações como em recursos físicos.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4- Contexto Econômico e Social

Embora a alteração de tal dimensão não seja passível de ocorrer de imediato e exija, principalmente com relação ao ambiente externo, a aplicação de recursos nem sempre disponíveis, há aqui também possibilidades de melhorias via inserção do tema na pauta institucional:

Quadro 10 – Ações relativas ao Contexto Econômico e Social.

AÇÃO	RESULTADOS E POSSIBILIDADES
<p><u>Divulgação planejada da experiência de Verticalização de Ensino</u>, inclusive ao público externo ao <i>campus</i>, através de convites para eventos a alunos de outras escolas, empresas, poder público local, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No ambiente interno, o conhecimento do tema pode fazer emergir visão crítica – de servidores e discentes – dos espaços disponíveis no <i>campus</i>, de como podem ser modificados para melhor aproveitamento e das necessidades de melhoria através de investimentos;</li> <li>➤ Ainda no ambiente interno, o planejamento institucional poderá ser melhorado tanto para a discussão sobre aberturas de novos cursos quanto para alterações nos já ofertados;</li> <li>➤ Com relação ao ambiente externo, embora não seja possível prever mudanças pontuais, o que se espera é que as melhorias na modelo entreguem a sociedade egressos que além de serem bem capacitados do ponto vista técnico, sejam também dotados de visão crítica suficiente para transformar sua própria realidade, o que pode vir a ser uma alavanca para desenvolvimento do contexto local.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**MINUTA DE RESOLUÇÃO****RESOLUÇÃO CONGREGAÇÃO *CAMPUS* NEPOMUCENO N° XX/2022, de xx de xxx de 2022**

**Aprova a instituição no âmbito do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG de Comissão Permanente de Acompanhamento e Divulgação da Verticalização do Ensino.**

O PRESIDENTE DA CONGREGAÇÃO DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS, *CAMPUS* NEPOMUCENO, Prof. Tássio Spuri Barbosa, no uso de suas atribuições regimentais e em conformidade com decisão do plenário do órgão, ocorrida em sua XX reunião, realizada no dia xx de xxxxx de 2022;

CONSIDERANDO ser o tema Verticalização do Ensino integrante das finalidades e características institucionais do *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, conforme o art. 6º da Lei 11.892 de 29 de Dezembro de 2008, e portanto legalmente relevante de discussão;

CONSIDERANDO a necessidade de ser o tema melhor divulgado e debatido pelas comunidades interna e externa ao *campus*, sobretudo para que sua implementação seja alvo de constantes adaptações e melhorias;

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Aprovar o Regulamento da Comissão Permanente de Acompanhamento e Divulgação da Verticalização do Ensino – *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, constante do anexo I desta Resolução e parte integrante da mesma.

**Art. 2º** - Esta Resolução entra em vigor nesta data.

Prof. Tássio Spuri Barbosa  
Presidente da Congregação  
*Campus* Nepomuceno do CEFET-MG

## ANEXO I

Regulamento da Comissão Permanente de Acompanhamento e Divulgação da Verticalização do Ensino –

*Campus* Nepomuceno do CEFET-MG

(Aprovado pela Resolução Congregação *Campus* Nepomuceno N° Xx/2022, de Xx de Xxx de 2022)

### CAPÍTULO I

#### DA FINALIDADE E SUBORDINAÇÃO

Art. 1º - A Comissão Permanente de Acompanhamento e Divulgação da Verticalização do Ensino – *Campus* Nepomuceno do CEFET-MG, doravante nominada CVE-NP, é órgão específico para deliberação e proposição de inserção do tema Verticalização do Ensino em todos os eventos patrocinados pela instituição, podendo inclusive propor eventos e editais próprios sobre o assunto, além de acompanhar sua implementação e cuidar de sua divulgação perante a comunidade externa ao *campus*.

Art. 2º - Os membros da CVE-NP serão indicados nos termos desta resolução, devendo a Diretoria do *Campus* Nepomuceno emitir portaria de designação dos mesmos, no que fica a presente comissão subordinada a tal órgão.

### CAPÍTULO II

#### DA FORMA, COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO

Art. 3º - A CVE-NP terá a seguinte composição e forma de indicação:

I- 01 (um) representante de cada curso de técnico da instituição, considerando aqui que os cursos de nível médio integrado e os subsequentes/concomitantes de mesma área terão apenas um representante, indicado pelo respectivo colegiado do curso, devendo ser docente do quadro efetivo da instituição e lecionar disciplinas da grande área técnica do curso;

II- 01 (um) representante de cada curso de nível superior da instituição, considerando-se inclusive pós-graduação, indicado pelo respectivo colegiado do curso, devendo ser docente do quadro efetivo da instituição e lecionar disciplinas da grande área técnica do curso;

III- 01 (um) representante técnico administrativo, devendo ser servidor do quadro efetivo da instituição, lotado em setores ligados à Coordenação de Assuntos Acadêmicos do *campus* e por ela indicado;

IV- 02 (dois) representantes da área de Formação Geral do *campus*, devendo ser docentes do quadro efetivo da instituição e lecionarem em pelo menos (02) níveis de ensino, indicados pela respectiva Chefia de Departamento;

V- 01 (um) representante discente dos cursos de nível médio de ensino integrado, indicado pela agremiação própria de alunos;

VI- 01 (um) representante discente dos cursos de técnicos nas modalidades subsequentes/concomitantes, indicado pela agremiação própria de alunos;

VII – 01 (um) representante discente de cada curso de nível superior da instituição, considerando-se inclusive pós-graduação, indicado pela agremiação própria de alunos;

Art. 4º - Os mandados de todos os membros terão início na data da portaria exarada para criação da comissão, encontrando seu fim quando exarada nova portaria constituinte, o que deverá nos termos desta resolução ocorrer a cada início de ano letivo.

PARÁGRAFO ÚNICO – A todos os membros será permitida apenas uma recondução consecutiva, sendo da mesma forma livre a todos os membros reconduções alternadas.

Art, 5º - A presidência da CVE-NP será exercida por um de seus membros que for integrante do quadro efetivo da instituição, eleito pelos partícipes por aclamação ou, se necessário, escrutínio, em reunião excepcional convocada e presidida pela Diretoria do *Campus* para tal fim, em prazo que não poderá ultrapassar 10 (dez) dias contados da data da portaria.

PARÁGRAFO ÚNICO – Ato contínuo, após escolhido o presidente indicará entre os membros do quadro efetivo seu secretário, que será responsável pela lavratura das atas e substituí-lo em caso de vacância ou impossibilidade.

Art. 6º - A primeira reunião ordinária da CVE-NP deverá ocorrer tão logo a comissão esteja instituída por portaria e em posse do calendário letivo institucional, sendo assunto de pauta a programação das atividades a serem propostas no decorrer do ano letivo.

§ 1º - Consigna-se não existir óbice que a primeira reunião ordinária ocorra concomitante a reunião excepcional convocada pela Diretoria do *Campus* para a escolha da presidência;

§ 2º - As demais reuniões ordinárias deverão ocorrer em data nunca inferior a 20 (vinte) dias para o início de evento no qual a CVE-NP irá propor atividades;

§ 3º - Reuniões extraordinárias poderão ser convocadas por quaisquer membros através da presidência da comissão ou diretamente pela Diretoria do *Campus*, desde que tal convocação ocorra com antecedência mínima de 02 (dois) dias da data da reunião e tenha como pauta apenas o assunto que justifica o chamado;

§ 4º - O quórum da comissão será considerado suficiente para deliberação quando ultrapassar por maioria simples o quantitativo de 50% (cinquenta por cento) de sua composição, independente de quais sejam os representantes presentes.

Art. 7º - Não serão indicados suplentes para nenhum dos representantes na comissão, salvo a situação em que o secretário substituirá o presidente em seus impedimentos, consignando-se que as vacâncias excepcionais e em caráter definitivo deverão ser comunicadas pela presidência da comissão à Diretoria do *Campus* em no máximo 20 (vinte) dias, para reposição em prazo não superior ao mesmo limite de tempo.

### **CAPÍTULO III**

#### **DAS COMPETÊNCIAS, ATRIBUIÇÕES E FORMAS DE INTERVENÇÃO**

Art. 8º - A CVE-NP atuará mediante o cumprimento das seguintes competências através de seus respectivos responsáveis:

I- São competências da Diretoria do *Campus* Nepomuceno:

a) Solicitar formalmente a indicação dos membros que irão compor a comissão, bem como os que reestabelecerão representatividade nos casos de vacância;

- b) Exarar portarias de designação dos membros;
- c) Convocar a reunião excepcional que marcará o início dos trabalhos da CVE-NP;
- d) Acompanhar e prestar suporte as atividades propostas pela comissão;
- e) Assinar a emissão, enquanto órgão executivo, de certificados entendidos como necessários pela CVE-NP como comprovantes de atividades produzidas pela comissão, quer seja para ministrantes ou participantes.

II- São competências do Presidente da CVE-NP:

- a) Convocar e presidir as reuniões da comissão, organizando as deliberações segundo as pautas e solucionando os conflitos mediante aclamação ou escrutínio, sendo neste segundo caso detentor do voto de qualidade quando necessário;
- b) Informar a Diretoria do *Campus* as situações excepcionais de vacâncias, solicitando a recomposição representativa;
- c) Informar a Diretoria do *Campus*, no limite máximo de até em 10 (dez) dias contados no calendário letivo do ano posterior ao da portaria de composição vigente, a necessidade de nova portaria bem como os impedimentos e as possibilidades de recondução dos membros atuais;
- d) Manter sob sua guarda e de forma pacífica a publicização: atas, certificados, vídeos, produtos técnicos, *folder's*, peças publicitárias e quaisquer outros registros em mídias diversas de trabalhos desenvolvidos pela comissão ou decorrentes de atividades dela, entregando tal material também de forma pacífica a seu sucessor;
- e) Apontar dentre os membros da comissão do quadro efetivo de pessoal da instituição, em ato contínuo a sua admissão como presidente, o secretário responsável pela confecção de atas e substituição do presidente em seus impedimentos.

PARÁGRAFO ÚNICO: Estabelece-se que na hipótese de não informação pela presidência da comissão ou do secretário por ele apontado do indicado no item c) e, ainda em hipótese, até quando do não cumprimento da competência atribuída a Diretoria do *Campus*, fica vigente a última portaria em todos os seus termos e responsabilidades definidas neste regulamento.

Art. 9º - São atribuições da CVE-NP sendo todos os seus membros corresponsáveis:

I- Acompanhar o calendário letivo institucional, atenta as datas programadas para eventos acadêmicos, culturais, esportivos ou de quaisquer outras naturezas, de forma a propor aos responsáveis a inserção de atividades cuja pauta seja a experiência de Verticalização do Ensino;

II- Acompanhar atividades de formação docente, com o intuito de propor atividades e treinamento relacionados a verticalização de ensino e ao atendimento multinível ofertado pela instituição;

III- Responsabilizar-se pelas atividades propostas e admitidas, no sentido de garantir sua ocorrência e meios para tanto;

IV- Dedicar atenção ao fluxo de egressos e ingressantes nos cursos do *campus*, de modo a aproveitar as experiências obtidas durante o processo formativo dos primeiros e garantir que os segundos recebem informações suficientes para imergirem de forma consciente na vivência da Verticalização do Ensino;

V- Elaborar, aplicar e estimular a participação em questionário anual com perguntas relacionadas ao tema, no qual deverão participar todos os atores partícipes do processo – alunos, servidores e colaboradores terceirizados – com o objetivo de capturar as experiências da convivência multinível, as dificuldades e ganhos percebidos, produzindo relatório norteador para a comissão seguinte;

VI- Manter atenção também ao ambiente externo da instituição, observando oportunidades de pautar o tema junto a sociedade, com o objetivo de receber desta contribuições para sua evolução.

Art. 10 - São meios e formas sugeridas de intervenção da CVE-NP :

I- Propor, com razoável antecedência e acorde as regras gerais estabelecidas, atividades adicionais aos eventos patrocinados pela instituição que pautem o tema Verticalização de Ensino;

II- Propor atividades de mesmo cunho quando percebidas oportunidades de participação em eventos patrocinados por agentes externos a instituição, mediante prévio acordo da Diretoria do *Campus*;

III- Empreender, também em uníssono a Diretoria do *Campus*, eventos ou atividades específicas para tratamento do tema;

IV- Servir-se dos meios regulares da instituição, tais como murais, site, mídias sociais, etc. para promover e abrir debates sobre o tema sob sua responsabilidade.

PARÁGRAFO ÚNICO: As formas de intervenção propostas pela CVE-NP podem concretizar-se como palestras, cursos, debates, mostras, editais, fóruns, simpósios, competições, publicações, composições midiáticas e quaisquer outros meios que sejam entendidos como eficientes para ampliar o conhecimento e o debate sobre tema, resguardado que custos financeiros advindos de tais ações podem ser captados pela própria comissão via patrocínio ou provimento ou, se institucionalmente solicitados, seguirão os trâmites e prazos institucionais regulares.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 11 – Estando a CVE-NP diretamente subordinada a Diretoria de *Campus*, fica tal órgão como responsável por dirimir eventuais conflitos de composição e atuação de tal comissão.

Prof. Tássio Spuri Barbosa  
Presidente da Congregação  
*Campus* Nepomuceno do CEFET-MG

## REFERÊNCIAS

- BOMFIM, A. M.; RÔÇAS, G.. Educação Superior e Educação Básica nos Institutos Federais: A verticalização e a capilaridade do ensino a partir da avaliação dos docentes. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, [S.l.], v. 1, n. 14, p. 1-19, jun. 2018.
- 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, DF, 30 dez. 2008.
- FERNADES, F.C.M. Novo design para a Rede Federal de Educação Tecnológica. **Holos**, Natal, v. 3, p. 56-66, 2008.
- FERRETI, C.J. Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia: desafios e perspectivas. *In*: RIOS, F. H.; COSTA, R. R. S.; URBANETZ, S. T. **Educação profissional: desafios e debates**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014. p. 69-105. (Coleção formação pedagógica, v. 1).
- FLORO, E.; DAL RI, N. Ensino Superior nos institutos federais: inserção flexibilizada e experiências com a diversificação dos cursos. **Revista Espaço Pedagógico**, v. 22, n. 2, dez. 2015.
- PACHECO, E. M. **Os institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: IFRN, 2010.
- PADILHA, R. F. S.; LIMA FILHO D. L. A oferta de educação profissional verticalizada nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, o que há de novo? *In*: REUNIÃO CIENTÍFICA REGIONAL DA ANPED, 11., 2016, Curitiba. **Anais [...]**. UFPR. Curitiba-PR: ANPED, 2016.
- QUEVEDO, M. Verticalização nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: concepção(ões) e desafios no IFRS. *In*: ENCUENTRO LATINOAMERICANO DE PROFESORES EN POLÍTICA EDUCATIVA, 1., 2015, Garulhos. **Anais [...]**. Guarulhos: Unifesp, 2015. p. 1 – 21.
- RÔÇAS, G.; BOMFIM, A. Maia do. A Educação Superior e Educação Básica nos Institutos Federais: avaliação da verticalização de ensino com seus gestores. **Revista Eletrônica Debates Em Educação Científica e Tecnológica**, v.1, n. 1, p. 50-73, 2017.