

# PROTOCOLO DE INCENTIVO À EFETIVAÇÃO

da Verticalização do Ensino nos Institutos Federais



ÁDILA MARTA DA SILVA E SILVA  
CINARA CALVI ANIC CABRAL

# PROTOCOLO DE INCENTIVO À EFETIVAÇÃO

da Verticalização do Ensino nos Institutos Federais

ÁDILA MARTA DA SILVA E SILVA  
CINARA CALVI ANIC CABRAL

## **REALIZAÇÃO**

Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas - Campus Manaus Centro  
Programa de Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT

## **AUTORAS**

Ádila Marta da Silva e Silva  
Cinara Calvi Anic Cabral

## **DIAGRAMAÇÃO**

Aleana de Souza Pena

---

### **Biblioteca do IFAM – Campus Manaus Centro**

---

S586p Silva, Ádila Marta da Silva e.  
Protocolo de incentivo à ativação da verticalização do ensino nos Intitutos Federais / Ádila Marta da Silva e Silva, Cinara Calvi Anic Cabral. – Manaus, 2024.  
53 p. : il. color.

Produto educacional oriundo da dissertação: O processo de verticalização do ensino na perspectiva de gestores do IFAM - Campus Manaus Centro (Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica). – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, *Campus Manaus Centro*, 2024.  
ISBN 978-65-85652-81-0

1. Verticalização do ensino. 2. Gestores. 3. Institutos federais. I. Cabral, Cinara Calvi Anic. II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. III. Título.

CDD 371



# DESCRÍÇÃO TÉCNICA DO PRODUTO

**Título:** "Protocolo de Incentivo à Efetivação da Verticalização do Ensino nos Institutos Federais."

**Origem do Produto:** Trabalho de Dissertação Intitulado "O Processo de Verticalização do Ensino na Perspectiva de Gestores do IFAM" desenvolvido no Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT) do Instituto Federal do Amazonas (IFAM).

**Área de conhecimento:** Ensino.

**Público-alvo:** Servidores e gestores escolares do IFAM.

**Categoria deste Produto:** Manual/Protocolo.

**Finalidade:** Fomentar novas reflexões, estudos e discussões que possam não apenas aprofundar o entendimento sobre a verticalização no IFAM, mas também apoiar iniciativas e ações concretas para sua efetiva implementação.

**Estruturação:** O produto está organizado em três partes: I) Conceito que sustenta a criação do protocolo; II) Contexto de criação do protocolo; III) Ações do protocolo.

**Registro do Produto:** Biblioteca Paulo Sarmento, IFAM, Campus Manaus Centro.

**Avaliação do Produto:** O produto será avaliado por quatro servidores que atuaram ou atuam na gestão escolar do IFAM e por três professores doutores que irão compor a Banca de Dissertação.

**Disponibilidade:** Irrestrita, mantendo-se o respeito a autoria do produto, não sendo permitido uso comercial por terceiros.

**Instituições envolvidas:** IFAM/Campus Manaus Centro.

**Apoio financeiro:** Financiado pelos autores.

**Divulgação:** Por meio digital.

**URL do produto:** Em processo de avaliação.

**Idioma:** Português.

**Cidade:** Manaus/AM.

**País:** Brasil.

**Ano:** 2024.

# RESUMO

Este Protocolo de Ações foi desenvolvido como parte da pesquisa de mestrado intitulada "O Processo de Verticalização do Ensino na Perspectiva de Gestores do IFAM", vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT). O objetivo principal deste produto educacional é apoiar a prática de servidores que desempenham a função de gestores escolares nos Institutos Federais, focando especificamente na implementação da verticalização do ensino. A elaboração do protocolo baseou-se em uma revisão de literatura sobre a verticalização do ensino no IFAM, pesquisa documental fundamentada na legislação pertinente à criação dos Institutos Federais, e entrevistas com gestores educacionais, incluindo servidores da Pró-Reitoria de Ensino e o diretor do campus Manaus-Centro. O material está estruturado em torno de um histórico da criação dos Institutos Federais, dos modelos de gestão inicialmente concebidos, do conceito de verticalização do ensino e da compreensão dos gestores sobre sua implementação, além de propor ações práticas para fomentar a verticalização efetiva do ensino nos Institutos Federais. O protocolo propõe ações divididas em cinco áreas principais: Diagnóstico e Planejamento Estratégico, Desenvolvimento Institucional, Gestão e Estrutura Organizacional, Comunicação e Engajamento, e Monitoramento e Avaliação, acompanhados de procedimentos específicos, ferramentas de apoio e sugestão de um cronograma. Conclui-se que este protocolo visa contribuir para a melhoria da qualidade do ensino nos Institutos Federais, aumentando o engajamento dos estudantes e promovendo a permanência na instituição, à medida que forem verticalizando. A proposta destaca a importância de uma abordagem integrada e participativa para superar os desafios da verticalização, garantindo que os Institutos Federais cumpram sua missão de oferecer uma educação profissional e tecnológica de qualidade.

**Palavras-chave:** Verticalização do Ensino; Institutos Federais; Gestão Educacional.

# ABSTRACT

This Action Protocol was developed as part of the master's research titled "The Process of Verticalization of Education from the Perspective of IFAM Managers," associated with the Postgraduate Program in Professional and Technological Education (ProfEPT). The primary objective of this educational product is to support the practice of staff members who serve as school managers in Federal Institutes, with a specific focus on the implementation of the verticalization of education. The development of the protocol was based on a literature review of the verticalization of education at IFAM, documentary research grounded in the relevant legislation for the creation of Federal Institutes, and interviews with educational managers, including staff from the Office of the Pro-Rector of Education and the director of the Manaus-Centro campus. The material is structured around a historical overview of the creation of Federal Institutes, the initially conceived management models, the concept of verticalization of education, and the understanding of managers regarding its implementation. Additionally, it proposes practical actions to foster the effective verticalization of education in Federal Institutes. The protocol suggests actions divided into five main areas: Diagnosis and Strategic Planning, Institutional Development, Management and Organizational Structure, Communication and Engagement, and Monitoring and Evaluation, accompanied by specific procedures, support tools, and a suggested timeline. It concludes that this protocol aims to contribute to the improvement of education quality in Federal Institutes by increasing student engagement and promoting their academic success. The proposal emphasizes the importance of an integrated and participatory approach to overcoming the challenges of verticalization, ensuring that Federal Institutes fulfill their mission of providing high-quality professional and technological education.

**Keywords:** Verticalization of Education; Federal Institutes; Educational Management.

# SUMÁRIO

## Apresentação

08

## 01

### Conceitos que sustentam a criação do protocolo

- |   |    |
|---|----|
| 1.1 IFAM, Campus Manaus Centro: uma breve trajetória de Educação Profissional | 10 |
| 1.2 O conceito de Verticalização do Ensino                                    | 14 |
| 1.3 Modelos de gestão do IFAM   | 20 |

## 02

### Contexto de Criação de Protocolo

- |   |    |
|---|----|
| 2.1 A compreensão dos gestores escolares sobre o processo de implementação da Verticalização do Ensino nos Institutos Federais. | 24 |
|---|----|

## 03

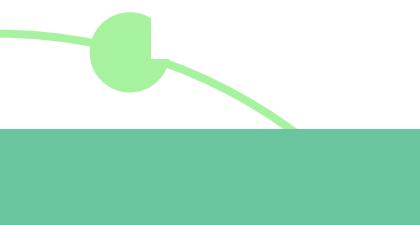
### Protocolo de Ações de incentivo à efetivação da verticalização do ensino nos Institutos Federais.

- |   |    |
|---|----|
| 3.1 Objetivo Geral  | 30 |
| 3.2 Justificativa para a criação do Protocolo                   |    |
| 3.3 Público-alvo  |    |
| 3.4 Equipe de Organização do Protocolo                          | 31 |
| 3.5 Ações de Incentivo à Verticalização nos Institutos Federais | 32 |

## 04

### Cronograma

- |                          |    |
|--------------------------|----|
| 4.1 Cronograma           | 46 |
| 4.2 Resultados Esperados | 47 |



# APRESENTAÇÃO

## *Olá, gestor(a) dos Institutos Federais*

Seja bem-vindo! Este Protocolo é o produto derivado de uma pesquisa de mestrado vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) em Rede Nacional oferecido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), intitulada “O Processo de Verticalização do Ensino na Perspectiva de Gestores do IFAM”, que teve como objetivo analisar a implementação da verticalização do ensino no IFAM a partir da percepção de gestores educacionais.

Os Institutos Federais (IFs) foram criados pela Lei nº 11.892, em 2008, a partir dos então CEFETs (Centros Federais de Educação Tecnológica). A Rede Federal, hoje, é composta por 38 Institutos Federais, 02 CEFETs, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Colégio Pedro II, e, com essa nova configuração semelhante à de uma universidade, surgiram novos desafios para os docentes, técnicos e, sobretudo, aos gestores escolares, tendo em vista um dos princípios dos IFs ser a verticalização do ensino.

A verticalização pressupõe a flexibilidade na construção de itinerários formativos que integram o ensino básico, o ensino superior e o ensino profissional e tecnológico (Brasil, 2008). A verticalização estrutura os conteúdos curriculares de maneira integrada entre os diferentes níveis de ensino, oportunizando ao aluno a construção de um percurso formativo desde o ensino básico até o superior (Pacheco, 2010).

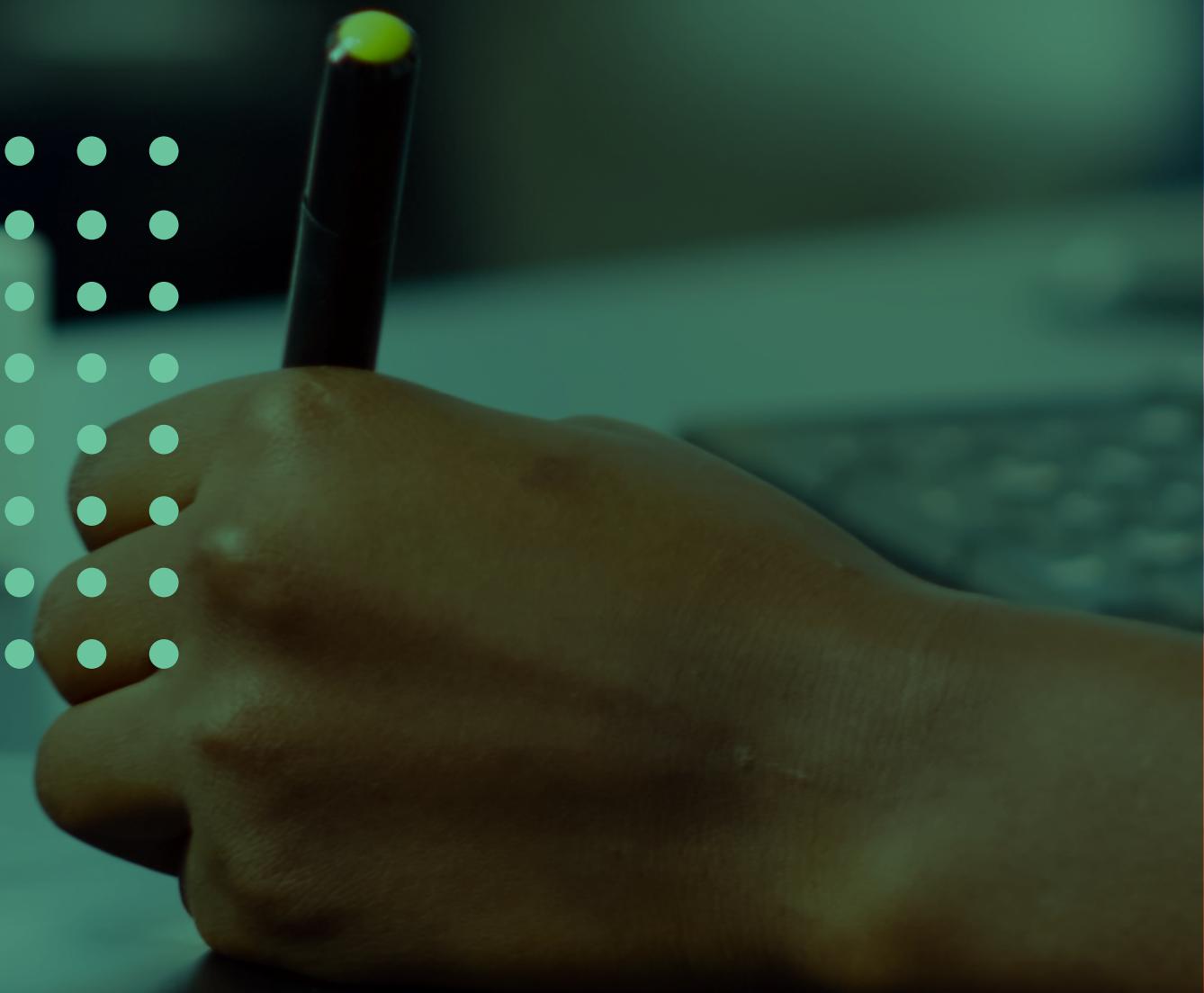
Por isso, neste protocolo trazemos, a partir de entrevistas realizadas com servidores que já atuaram e atuam na gestão escolar, algumas sugestões e ideias sobre como a verticalização do ensino pode ser efetivada no IFAM. Não pretendemos, com isso, trazer uma “receita” do que os gestores devem fazer, mas alguns conceitos, esclarecimentos sobre o que a gestão pode fazer para contribuir na efetivação da verticalização, que é um dos pressupostos dos IFs. Segundo o Relatório do Grupo de Trabalho de produção Técnica da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) a (Brasil, 2019), um produto educacional do tipo manual/protocolo pode ser representado por um guia de instruções para o estabelecimento de procedimentos de trabalho, para a gestão de processo autoavaliativo das escolas, dentre outras possibilidades.

Nesse sentido, este protocolo estrutura-se a partir de uma breve trajetória de Educação Profissional, os modelos de gestão pensados na sua concepção, o conceito de verticalização, a compreensão dos gestores escolares sobre o processo de implementação da verticalização do ensino nos Institutos Federais e proposta de ações de incentivo à efetivação da verticalização do ensino nos Institutos Federais.

Pretende-se, com este material, esclarecer aspectos da organização dos Institutos Federais (IFs), abordando seus princípios, metas legislativas e, em particular, discutir a verticalização do ensino. Com essas informações, esperamos fomentar novas reflexões, estudos e discussões que possam não apenas aprofundar o entendimento sobre a verticalização no IFAM, mas também apoiar iniciativas e ações concretas para sua efetiva implementação.

# 01

Conceitos que sustentam a criação do protocolo



## 1.1

### **IFAM, Campus Manaus Centro: uma breve trajetória de Educação Profissional**

Nesse tópico apresentaremos um breve percurso histórico sobre as transformações ocorridas desde a criação da Escola de Aprendizes Artífices em 1910, por meio da Lei nº 7.566, sancionada por Nilo Peçanha. O que conhecemos hoje como IFAM nasceu desta Escola, havendo várias transformações ao longo do tempo, refletindo as mudanças socioeconômicas e políticas do país.

De acordo com Mello (2009), em 1942, o Decreto Lei nº 4.127 transformou os Liceus Industriais em Escolas Industriais e Técnicas, renomeando-os como Escola Técnica Federal de Manaus, formalizando a vinculação do ensino industrial à estrutura educacional brasileira.

Durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), houve um estreitamento da relação entre Estado e economia, marcado pelo avanço do processo de industrialização. Em 1959, com o objetivo de intensificar a formação de técnicos, mão de obra necessária, as Escolas Industriais e Técnicas foram transformadas em autarquias, e a de Manaus passou a se chamar Escola Técnica Federal do Amazonas (ETFAM).

Com a autonomia didática e de gestão adquirida em 1959, a ETFAM intensificou a formação técnica em resposta ao processo de industrialização, especialmente com a implantação na Zona Franca de Manaus.

Segundo Leite (2013), a expansão da oferta de educação profissional no Amazonas no âmbito federal prosseguiu com a criação de Unidades Descentralizadas (UNEDs), como a UNED em Manaus em 1987. A Unidade de Ensino Descentralizada de Manaus, inicialmente da ETFAM e em seguida o CEFET-AM, foi implantado na área urbana da capital, no Polo Industrial de Manaus, e autorizado a funcionar pela Portaria nº 1.241, de 27 de agosto de 1992, oferecendo inicialmente os cursos de Informática Industrial e Eletrônica. Em decorrência da criação dos Institutos Federais, a então UNED de Manaus passou a se denominar Campus Manaus Distrito Industrial, conforme a Portaria Ministerial nº 04, de 6 de janeiro de 2009.

Em 2001, ocorreu uma transformação da ETFAM para o CEFET-AM, iniciando a oferta de cursos superiores de tecnologia e licenciaturas. Já em 2006, foi criada a UNED de Coari, reforçando a missão do CEFET-AM de ampliar o acesso à educação profissional e tecnológica.

Em 29 de dezembro de 2008 o presidente Luís Inácio Lula da Silva sancionou a Lei Nº 11.892, criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), consolidando a transformação do CEFET-AM e outras instituições em IFAM. Este marco iniciou uma nova fase para o IFAM que, desde 2009, ampliou significativamente sua estrutura e oferta educacional.

De acordo com Mello (2009), o IFAM está em constante evolução e já possui 15 campi, incluindo três em Manaus (Manaus Centro, Manaus Distrito Industrial e Manaus Zona Leste), além de campi em Coari, Lábrea, Maués, Manacapuru, Parintins, Presidente Figueiredo, São Gabriel da Cachoeira, Tabatinga, Humaitá, Eirunepé, Itacoatiara e Tefé. Essas unidades oferecem ensino profissional de qualidade em todas as regiões do Amazonas, abrangendo cursos desde a Educação Básica até o Ensino Superior, incluindo Graduação e Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu, servindo tanto à sociedade amazonense quanto à brasileira.

O Quadro 1 traz uma síntese das principais transformações ocorridas desde a Escola de Aprendizes e Artífices até a criação do IFAM.

**Quadro 1 - Da Escola de Aprendizes e Artífices ao IFAM: uma breve reconstrução histórica**

Ano	Evento
1910	Inauguração da Escola de Aprendizes e Artífices do Amazonas
1941	Inauguração das instalações definitivas do Liceu Industrial de Manaus no Teatro Amazonas.
1942	Transformação dos Liceus Industriais em Escolas Industriais e Técnicas, renomeação para Escola Técnica Federal de Manaus.
1959	As escolas Industriais e Técnicas foram transformadas em autarquias. Nesse mesmo período, a Escola Técnica de Manaus conquistou sua autonomia didática e de gestão.
1965	Surgiu a Escola Técnica Federal do Amazonas (ETFAM) por meio da Lei 4.759, de 20 de agosto de 1965.
1987	Criação da primeira Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) em Manaus.
2001	Transformação da ETFAM no Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET-AM).
2006	Autorização e início das obras da UNED de Coari.
2008	Decreto Lei Nº 11.892 sancionado, que cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, incluindo o IFAM.
2009	Início da história do IFAM com a composição de sua estrutura organizativa, incluindo o Campus Manaus Centro (antigo CEFET-AM).

**Fonte:** Autoras, 2024.

Um dos pilares dos IFs, de acordo com a Lei de sua criação, deve ser a verticalização do ensino,

sobre o qual trataremos na seção a seguir.

# Sugestões de Leitura

## A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL

[https://drive.google.com/file/d/1c0x0f\\_6tedFVyQkp7FDBHNPnXHK0nja4/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1c0x0f_6tedFVyQkp7FDBHNPnXHK0nja4/view?usp=drive_link)

## INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA: TRAVESSIA PARA UMA NOVA SOCIEDADE

[https://drive.google.com/file/d/1nnngc69A65kzO4FdxyiVhTid9HdWuAFC/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1nnngc69A65kzO4FdxyiVhTid9HdWuAFC/view?usp=drive_link)



## A EXPANSÃO E A INTERIORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NO AMAZONAS

[https://drive.google.com/file/d/1F4fuwE6B\\_PINCwjR2zArO-w6TbCIUQX7/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1F4fuwE6B_PINCwjR2zArO-w6TbCIUQX7/view?usp=drive_link)



## INSTITUTOS FEDERAIS UMA REVOLUÇÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

[https://drive.google.com/file/d/1u6ChA2KhhbRDYAb4aRxclvOI1l\\_2zlSC/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1u6ChA2KhhbRDYAb4aRxclvOI1l_2zlSC/view?usp=drive_link)



## A RELAÇÃO ENTRE A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E A EDUCAÇÃO BÁSICA NA CONAE 2010

[https://drive.google.com/file/d/1zUQWM9Rx8yUus3KJkFfd24vB6zmmwJ/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1zUQWM9Rx8yUus3KJkFfd24vB6zmmwJ/view?usp=drive_link)



## LEI Nº 11.892, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2008

[https://drive.google.com/file/d/1zb1UwqFkch8jAy-e5ppXfRrQ7ev5UNoQ/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1zb1UwqFkch8jAy-e5ppXfRrQ7ev5UNoQ/view?usp=drive_link)



## AS POLÍTICAS PÚBLICAS E O PAPEL SOCIAL DOS INSTITUTOS FEDERAIS

[https://drive.google.com/file/d/1FO3MesdSBdQwAWnfVw2qi2WFOHrlnv3u/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1FO3MesdSBdQwAWnfVw2qi2WFOHrlnv3u/view?usp=drive_link)



## OS INSTITUTOS FEDERAIS UMA REVOLUÇÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

[https://drive.google.com/file/d/1sqZXQav5yKzAg1IIVmILHApU2RUXppsh/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1sqZXQav5yKzAg1IIVmILHApU2RUXppsh/view?usp=drive_link)



## EDUCAÇÃO BÁSICA E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

[https://drive.google.com/file/d/1\\_CMqZn2iZwfadc8wDJH98btbmZw59fzr/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1_CMqZn2iZwfadc8wDJH98btbmZw59fzr/view?usp=drive_link)



## A REFORMA DO APARELHO DO ESTADO E AS MUDANÇAS CONSTITUCIONAIS: SÍNTES & RESPOSTAS DÚVIDAS MAIS COMUNS

[https://drive.google.com/file/d/1u7hcqi2-O-7tEasYXBfnoWsZwXhMjmbF/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1u7hcqi2-O-7tEasYXBfnoWsZwXhMjmbF/view?usp=drive_link)



## HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL E A SUA RELAÇÃO COM O PRÍNCIPIO DO TRABALHO

[https://drive.google.com/file/d/1rW5aBmMthttRcxHhk50frBAd0Y0iLfE2/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1rW5aBmMthttRcxHhk50frBAd0Y0iLfE2/view?usp=drive_link)



## RESOLUÇÃO Nº 6, DE 20 DE SETEMBRO DE 2012

[https://drive.google.com/file/d/1nfzdqSBUHBXWRUS30HP8P8w7YUvsSOhl/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1nfzdqSBUHBXWRUS30HP8P8w7YUvsSOhl/view?usp=drive_link)



## INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA: LIMITES E POSSIBILIDADES

[https://drive.google.com/file/d/13WJCtyGoaTanyMw-ACAdetCQhBvimQzj/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/13WJCtyGoaTanyMw-ACAdetCQhBvimQzj/view?usp=drive_link)



# Sugestões de Videos



**OS INSTITUTOS FEDERAIS: UMA REVOLUÇÃO NA EPT**

<https://www.youtube.com/live/ythIOTwH9mg>



**PALESTRA "A IDENTIDADE DOS INSTITUTOS FEDERAIS: PRINCÍPIOS E BASES" - IFRO**

<https://www.youtube.com/live/nx3Jyo3wodY?si=Bc0Oj8LgTwzt39Wf>



**PRINCÍPIOS EDUCATIVOS DA PROPOSTA POLÍTICA PEDAGÓGICA DOS INSTITUTOS FEDERAIS**

<https://youtu.be/q581kRrxY9Y?si=NGYcyMbYCmUpOALq>

## 1.2

### O conceito de Verticalização do Ensino

Como prerrogativa dos IFs, a verticalização no contexto educacional, especialmente em relação ao desenvolvimento curricular nos Institutos Federais, revela diversas interpretações, conforme constatamos em um levantamento bibliográfico que incluiu trabalhos científicos que discutem a verticalização do ensino.



Fernandes (2013), explica que nos Institutos federais, a verticalização:

“ [...] deve desenvolver o ensino em todos os níveis e modalidades, ou seja, ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de curso integrado, para os concluintes do ensino fundamental e para jovens e adultos e ministrar cursos em nível de educação superior de tecnologias e licenciaturas, bem como, bacharelado e engenharia, e ainda, cursos de pós-graduação lato e stricto sensu (FERNANDES, 2013, p. 8). ”

Embora a referência à verticalização do ensino esteja presente na legislação que institui os Institutos Federais, é importante destacar que, antes da criação dos Institutos, os Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) já adotavam a verticalização de forma similar, mesmo que não estivesse explicitamente mencionada na lei de maneira tão estruturada (SILVA, 2022; WHETTEN, 2003).

Conforme apontado por Pacheco (2011), os elementos como a transversalidade e a verticalização são fundamentais para conferir distinção ao projeto curricular nas propostas educacionais dessas instituições. Pacheco et al. (2010), apontam que a comparação do currículo verticalizado dos Institutos Federais com uma "arquitetura curricular", sugere uma analogia com o campo da Arquitetura.

Em contrapartida, no contexto dos Institutos Federais, a verticalização pressupõe uma arquitetura curricular única, descrita pela flexibilidade na construção de itinerários formativos que integram o ensino básico, o ensino superior, o ensino profissional e tecnológico, além da oferta de ensino continuado em consonância com a realidade produtiva, conforme destacada na Lei nº 11.892.



Discorrer sobre o tema da verticalização implica discutir esta Lei, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, além de criar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Conforme informações disponíveis no Portal Brasileiro de Dados Abertos, a criação dos Institutos Federais pelo Governo Federal marcou uma iniciativa inovadora no Brasil, fundamentada na Rede Federal de Educação Tecnológica. Esses Institutos foram criados com o objetivo de expandir a educação técnica e tecnológica de uma forma diferenciada, oferecendo educação em níveis básico, técnico e tecnológico. Conforme a Lei nº 11.892 de 2008, na Seção II, em seu Artigo 6º, ao tratar das suas finalidades e características, preconiza-se que os IFs devem:



[...] promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão (BRASIL, 2008).

Conforme Castaman e Rodrigues (2020), os IFs possuem:

“ [...] a prerrogativa da verticalização do ensino e de primar por uma educação inclusiva e cidadã, despertando no estudante não apenas o desejo de se formar para as demandas do mercado de trabalho, mas empoderando-o com capacidades metodológicas e humanas para superar o entendimento de que a formação técnica é mera inovação ou difusão de pessoas que se encaixam, mansa e docemente, aos ditames do mercado (CASTAMAN; RODRIGUES, 2020, p. 134-135). ”

Além disso, Castaman e Rodrigues (2020) ampliam a discussão sobre a missão dos IFs, enfatizando que além da verticalização do ensino, os Institutos Federais devem priorizar uma educação inclusiva e cidadã.

Portanto, isso ressalta uma visão abrangente e transformadora dos IFs, que busca não apenas fornecer educação técnica e profissional no seu sentido estrito, mas também promover uma formação integral, capacitando os estudantes para serem agentes de mudança e inovação no mercado de trabalho e na sociedade como um todo.

Verificamos, na Lei de criação dos IFs, a prerrogativa da verticalização como articulação dos diversos níveis de ensino; ademais, observamos a retomada da tríade ensino, pesquisa e extensão, a qual deverá envolver a comunidade de forma diferenciada, trazendo novas perspectivas para a realidade da comunidade onde o campus está alocado.

Enfim, esses são alguns elementos da verticalização que, por um lado, oferece aos estudantes a possibilidade de traçar um itinerário formativo da educação básica ao nível superior e, por outro, traz modificações no trabalho dos professores, uma vez que leva o corpo docente a realizar ensino, pesquisa e extensão em diferentes níveis e modalidades de ensino simultaneamente (Pacheco, 2010).

Nesse sentido, entendemos que a concretização da verticalização do ensino nos Institutos Federais apresenta desafios significativos para os gestores escolares, especialmente para integrar os diferentes níveis educacionais ofertados. Os principais desafios envolvem o desenvolvimento de currículos integrados, promoção de desenvolvimento profissional contínuo para os docentes, além da garantia de recursos adequados para suportar ensino, pesquisa e extensão. Além disso, é essencial gerenciar as transições dos alunos entre níveis de ensino e implementar sistemas de avaliação que refletem e meçam os objetivos da verticalização.

Bonfante e Schenke (2020) analisam que a verticalização nos Institutos Federais exige dos professores a adaptação de suas práticas, conteúdos e linguagem para atender aos estudantes em diferentes estágios de desenvolvimento intelectual e com variados interesses, vistos que atuam em vários níveis educacionais simultaneamente.



Para os discentes, essa estratégia resulta na expansão das possibilidades de continuidade em sua trajetória educacional dentro da mesma instituição, desde a formação técnica até a pós-graduação. Nessa perspectiva, Pacheco (2011), observa que:



[...] a verticalização exige uma postura que supere o modelo hegemônico disciplinar; significa pensar um profissional da educação capaz de desenvolver um trabalho reflexivo e criativo e promover transposições didáticas contextualizadas que permitam a construção da autonomia dos educandos" (Pacheco, 2011, p. 26).

Pacheco (2011) destaca que, na estruturação dos IFs, o eixo tecnológico desempenha um papel importante na organização do currículo e na definição da identidade dos cursos, orientando o projeto pedagógico de cada campus. Os currículos, focados nas dimensões tecnológicas, abarcam a formação profissional desejada para os estudantes, incorporando a aplicação prática e as dinâmicas sociais inerentes às tecnologias.

De acordo com Pacheco (2011), os eixos tecnológicos constituem -se de "matrizes tecnológicas", concebidas como as bases tecnológicas essenciais que compõem o currículo de um curso, proporcionando uma formação técnica fundamentada. Consequentemente, a organização curricular baseada em eixos tecnológicos promove itinerários formativos flexíveis, diversificados e alinhados às necessidades dos alunos e capacidades das instituições educacionais.

De acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Educação/ Conselho Pleno (CNE/CP) Nº 1, de 5 de janeiro de 2021, que estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica, os Institutos Federais desenvolvem suas ações em consonância com o Art. 4º, fundamentadas no § 2º do Art. 39 da LDB e no Decreto nº 5.154/2004. Essa modalidade de educação organiza-se em diferentes níveis e programas, abrangendo a qualificação profissional, com foco na formação inicial e continuada de trabalhadores; a Educação Profissional Técnica de Nível Médio, que inclui qualificações intermediárias e especializações técnicas; e a Educação Profissional Tecnológica, nos níveis de graduação e pós-graduação, com ofertas que incluem qualificações intermediárias tecnológicas, especializações e programas de mestrado e doutorado profissional (CNE/CP, 2021).

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023) os itinerários formativos estruturam-se a partir de estudos sobre a profissionalização no mercado de trabalho, considerando a estrutura sócio-ocupacional e os fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos. Isso orienta uma trajetória educacional consistente



O IFAM possui vários eixos tecnológicos que orientam um leque de cursos, em cada campus, que possibilitam a formação Profissional de Nível Médio, a formação em Cursos Tecnológicos, a formação em Cursos de Licenciatura, a formação em Cursos de Engenharia e, também, a formação em Cursos de Pós-Graduação *Lato e Stricto Sensu*, em distintos eixos tecnológicos e áreas de conhecimento. Porém, a verticalização do ensino ainda é um grande desafio, pois nem todos esses eixos contemplam cursos que permitem ao aluno o planejamento de um itinerário formativo no mesmo campus e eixo tecnológico.

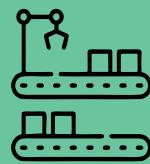
#### O CAMPUS MANAUS CENTRO, POSSUI 9 (NOVE) EIXOS TECNOLÓGICOS, A SABER:

Ambiente e Saúde	Controle e Processos Industriais	Informação e Comunicação
Infraestrutura	Engenharias	Gestão ambiental
Química industrial	Licenciaturas	Artes

Destes, somente 3 (três) possibilitam a verticalização.



O eixo tecnológico de Informação e Comunicação oferece o curso de Informática no Ensino Médio Integrado, com a possibilidade de verticalização para o Bacharelado em Ciências da Computação.



O eixo tecnológico de Processos Industriais oferece o curso Técnico Integrado em Mecânica, permitindo a verticalização para a graduação em Engenharia Mecânica e para a especialização em Eletromecânica.



O eixo tecnológico de Infraestrutura oferece o curso Técnico Integrado em Edificações, permitindo a verticalização para o Bacharelado em Engenharia Civil.

No âmbito dos IFs, conforme estabelecido pela Resolução Nº 6, de 20 de setembro de 2012, que estipula as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM), o Artigo 3º explicita que a oferta da Educação Profissional nesse nível de ensino deve ocorrer de maneira articulada e subsequente ao Ensino Médio. Esta pode ser realizada de forma integrada ou concomitante à referida fase da Educação Básica, delineando as modalidades de implementação da educação profissional dentro do contexto educacional brasileiro.

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019-2023) do IFAM, especificamente na seção dedicada ao Planejamento Estratégico, destaca-se a ênfase na capacidade institucional de oferecer cursos que seguem itinerários formativos verticalizados. Os PDIs desempenham um papel fundamental como instrumentos estratégicos de gestão, estabelecendo-se como alicerces na elaboração dos demais documentos legais das instituições.

Silva e Ribeiro (2022) explicam que os PDIs nos Institutos Federais são elaborados de forma coletiva, visando fomentar os compromissos tanto políticos quanto pedagógicos. Essa elaboração busca alcançar um equilíbrio entre as diversas unidades de gestão, incluindo a reitoria e os campi ou unidades de ensino.

A estruturação dos cursos em itinerários formativos nos Institutos Federais é respaldada pelo Decreto 5.154/2004, que interpreta a seção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) dedicada à Educação Profissional e Tecnológica. Tal decreto promove a implementação de cursos baseados em roteiros formativos, visando facilitar para os alunos de Educação Profissional e Tecnológica a oportunidade de desenvolver e ampliar suas competências, permitindo-lhes prosseguir sua formação acadêmica dentro da mesma instituição, desde o nível técnico até o superior na mesma área de estudo.

Para responder às exigências do mercado de trabalho, os Institutos Federais se esforçam para ofertar especializações técnicas de nível médio alinhadas com profissões específicas de cada eixo tecnológico, e promovem a progressão educacional através de itinerários formativos que consideram o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos e a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

Além disso, a implementação de Especializações Técnicas de Nível Médio requer que os campi comprovem a existência de um curso regular de Educação Profissional Técnica de Nível Médio no mesmo eixo tecnológico, assegurando infraestrutura e corpo docente adequados ao eixo tecnológico do curso proposto. Pacheco (2011) enfatiza que a proposta pedagógica dos Institutos Federais deve estabelecer uma estrutura curricular para a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) que seja contextualizada ao cenário político e social atual, integrando conhecimentos, valores e princípios que promovam desenvolvimento humano e trajetórias de vida dignas.

Pacheco (2011) ainda destaca a importância de alinhar a oferta educacional aos interesses regionais e às necessidades da comunidade, ao mesmo tempo em que se considera a cultura institucional dos IFs. A introdução de novos cursos requer prudência para evitar demandas efêmeras que possam resultar em infraestruturas subutilizadas.

Portanto, a verticalização é vista nos IFs como um meio de integrar a educação por meio da otimização de recursos, incluindo os humanos. Quevedo (2016) interpreta a verticalização, conforme a legislação, como a oferta de cursos contínuos na mesma área de conhecimento, abrangendo diversos níveis educacionais, permitindo ao estudante avançar da educação básica até a pós-graduação dentro da mesma instituição.

Assim, a verticalização oferece uma trajetória educativa que engloba desde a educação básica até o ensino superior, promovendo a consolidação e o desenvolvimento de habilidades. Contudo, a implementação efetiva dessa abordagem ainda representa um desafio para os IFs, exigindo compreensão e adaptação contínua do corpo docente, administrativo e gestor à nova dinâmica, sem perder de vista os fundamentos da educação profissional.



# Sugestões de Leitura

## A VERTICALIZAÇÃO DO ENSINO NOS INSTITUTOS FEDERAIS

[https://drive.google.com/file/d/1FyqoK8\\_afKRR5MgFvdDLFN-TZwfLwUAv/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1FyqoK8_afKRR5MgFvdDLFN-TZwfLwUAv/view?usp=drive_link)



## O PROCESSO DE VERTICALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA E SUAS IMPLICAÇÕES

[https://drive.google.com/file/d/1rs-LXv3Bb-Ix7bCd2vxpX3vAdYHQqqMV/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1rs-LXv3Bb-Ix7bCd2vxpX3vAdYHQqqMV/view?usp=drive_link)



## UM OLHAR PARA O IFRS

[https://drive.google.com/file/d/1-iR4f5uydVvyFUPLzvpMmCG7zLYTjmm3/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1-iR4f5uydVvyFUPLzvpMmCG7zLYTjmm3/view?usp=drive_link)



## POLÍTICAS EDUCACIONAIS E VERTICALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NO BRASIL

[https://drive.google.com/file/d/1nl4A\\_mcy74tzTi2arFBCr52yl2sJYS2a/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1nl4A_mcy74tzTi2arFBCr52yl2sJYS2a/view?usp=drive_link)



## CONFIGURAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

[https://drive.google.com/file/d/1cKlx8nr1l3CCnft3jxu0UORuYENCLtz/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1cKlx8nr1l3CCnft3jxu0UORuYENCLtz/view?usp=drive_link)



## VERTICALIZAÇÃO NA EDUCAÇÃO: O QUE É, COMO SURGIU, PARA QUE SERVE?

[https://drive.google.com/file/d/1y054MsapbdJcyrgwVOFTZxrQwEPUEdX/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1y054MsapbdJcyrgwVOFTZxrQwEPUEdX/view?usp=drive_link)



## O PRINCÍPIO DA VERTICALIZAÇÃO NOS INSTITUTOS FEDERAIS: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

[https://drive.google.com/file/d/1KAskB6e9MPvVUNqx84LsboDOQ-m4VFE7/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1KAskB6e9MPvVUNqx84LsboDOQ-m4VFE7/view?usp=drive_link)



# Sugestão de Video



## ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO NOS IFs: VERTICALIZAÇÃO E CAPILARIDADE

<https://www.youtube.com/live/mY4CxEHF7Gc?si=j9yIQpe84jKbTxXI>

### 1.3

## Modelos de gestão do IFAM

A gestão das instituições de ensino superior públicas apresenta especificidades significativas quando comparada tanto com as instituições de ensino superior privadas quanto com entidades empresariais. Campos (2007) ressalta que estas diferenças são decorrentes de fatores como a prevalência de práticas burocráticas e patrimonialistas, a natureza política das instituições, e a frequente sobreposição dos papéis de docência e gestão.

Em particular, nos IFs, Silva e Ribeiro (2022) observam que o modelo de gestão administrativa adota as diretrizes estabelecidas pela Constituição Federal de 1988, que enfatiza princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além disso, este modelo reforça a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, alinhando-se com as práticas comuns no âmbito da administração pública.

Segundo Dowbor (2022), o modelo de gestão dos IFs foi estruturado de maneira semelhante ao dos centros universitários e universidades brasileiras, especialmente no que se refere à sua organização administrativa central. De acordo com o artigo 11 da Lei nº 11.892 de 2008, a estrutura organizacional básica dos IFs é composta por uma reitoria, que inclui um Reitor e cinco Pró-Reitores, responsáveis pelas áreas de Ensino, Extensão, Pesquisa, Administração e Institucional. Além disso, essa estrutura se estende aos diretores de campus e coordenadores de cursos em diversos níveis acadêmicos.

É essencial destacar que, tanto nos IFs quanto nas universidades públicas, o órgão deliberativo máximo é representado por um conselho ou colegiado. Especificamente, os IFs são regidos por dois órgãos colegiados conforme estabelece a Lei nº 11.892 de 2008, reforçando a governança participativa e democrática dessas instituições.

Esta análise demonstra como a legislação vigente molda as práticas de gestão nos Institutos Federais, alinhando-as com as exigências e características das instituições de ensino superior públicas no Brasil. A legislação citada no parágrafo anterior descreve a estrutura administrativa dos Institutos Federais, estabelecendo dois órgãos superiores essenciais para a governança dessas instituições: o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior. O Reitor do Instituto Federal exerce a presidência de ambos os órgãos, consolidando a liderança centralizada nessas figuras.



O Colégio de Dirigentes, que possui um caráter consultivo, é formado pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor-Geral de cada campus. Essa composição sugere uma estrutura que visa integrar as diversas unidades do Instituto Federal para facilitar a coordenação e a comunicação entre os campi.

Por outro lado, o Conselho Superior, que tem funções consultivas e deliberativas, é mais inclusivo e democrático. É composto por uma variedade de membros da comunidade acadêmica, incluindo docentes, estudantes, servidores técnico-administrativos, egressos, representantes da sociedade civil, e do Ministério da Educação, além de membros do próprio Colégio de Dirigentes. Esta composição paritária garante uma representação equilibrada dos diferentes segmentos da comunidade, permitindo que diversas perspectivas contribuam para a tomada de decisão institucional.

Esse arranjo organizacional reflete um compromisso com a transparência e a participação democrática na gestão dos Institutos Federais, buscando alinhar as decisões administrativas com as necessidades e os interesses de toda a comunidade acadêmica.

De acordo com Hubner (2015), os órgãos colegiados representam a instância de maior autoridade dentro das instituições educacionais, detendo responsabilidades cruciais nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, além de aspectos administrativos e financeiros. Interessante notar como a função do gestor escolar deve estar em consonância com a evolução do conceito de administração, que tem sofrido transformações significativas ao longo do tempo.

Pereira (2016) sustenta que essa evolução permite uma nova interpretação de "administração" dentro do contexto de gestão de uma instituição educacional, promovendo a adoção de estratégias cotidianas que democratizam a estrutura organizacional educativa.

Lück (2009) pontua que a estratégia de gestão educacional deve assegurar o suporte tanto material quanto humano necessário para fomentar o progresso dos processos educativos, com o objetivo de aprimorar o aprendizado dos estudantes. A autora enfatiza que, nesse contexto, a estratégia administrativa deve transcender as práticas convencionais e cultivar um ambiente de aprendizagem que seja eficaz e pertinente para os alunos na contemporaneidade.

Considerando o desenvolvimento histórico da educação profissional no Brasil e a expansão dos Institutos Federais detalhados nesta pesquisa, comprehende-se que as transformações nesse cenário culminaram na reestruturação e organização da gestão institucional. Destarte, frente aos múltiplos desafios enfrentados pelos gestores escolares, a legislação que estabelece a verticalização do ensino nos institutos federais amplia substancialmente a responsabilidade de integrar ensino, pesquisa e extensão, assegurando o trajeto educacional dos estudantes através de variados itinerários formativos alinhados aos seus interesses acadêmicos.

# Sugestões de Leitura

**EDUCAÇÃO SUPERIOR E EDUCAÇÃO BÁSICA NOS INSTITUTOS FEDERAIS: AVALIAÇÃO DA VERTICALIZAÇÃO DE ENSINO COM SEUS GESTORES**  
[https://drive.google.com/file/d/1NUyd46be9WbTNspX2tWNSUO8jo573NeM/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1NUyd46be9WbTNspX2tWNSUO8jo573NeM/view?usp=drive_link)



**REVISÃO DE LITERATURA: O CONCEITO DE GESTÃO ESCOLAR**  
[https://drive.google.com/file/d/1clwja1F1y125QmiWymF-ZrhtatFyeoP-/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1clwja1F1y125QmiWymF-ZrhtatFyeoP-/view?usp=drive_link)



**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DOS INSTITUTOS FEDERAIS**  
[https://drive.google.com/file/d/1pNqVm8QtSIU9D4\\_XTTOimdO6FL6fTmCk/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1pNqVm8QtSIU9D4_XTTOimdO6FL6fTmCk/view?usp=drive_link)



**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CENTRO DE ENSINO PEDRO ÁLVARES CABRAL: REALIDADE OU UTOPIA?**  
[https://drive.google.com/file/d/15I8FgGRWlpsqe6uR7T65x\\_5bRrMW0T7/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/15I8FgGRWlpsqe6uR7T65x_5bRrMW0T7/view?usp=drive_link)



**ANÁLISE DO PERFIL DOS PRÓ-REITORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES**  
[https://drive.google.com/file/d/1uwJrsQayLDPTiP8ThFUbuoAw-z4G\\_QB1/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1uwJrsQayLDPTiP8ThFUbuoAw-z4G_QB1/view?usp=drive_link)



**GESTÃO ESCOLAR: UM OLHAR SOBRE O SEU REFERENCIAL TEÓRICO**  
[https://drive.google.com/file/d/1LVtJ4pqGabXv4cYqJNpbmhthfEWJ72xm/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1LVtJ4pqGabXv4cYqJNpbmhthfEWJ72xm/view?usp=drive_link)



**ASPECTOS DETERMINANTES DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUTOS FEDERAIS**  
[https://drive.google.com/file/d/1AADciNF6D14cdPK6zLEJb3QhWVniBWQw/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1AADciNF6D14cdPK6zLEJb3QhWVniBWQw/view?usp=drive_link)



**INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL**  
[https://drive.google.com/file/d/1L0QU5Uu\\_vVB4MQ-1uR2x4ebcPC3Aja72/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1L0QU5Uu_vVB4MQ-1uR2x4ebcPC3Aja72/view?usp=drive_link)



**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS PRÓ-REITORES EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**  
[https://drive.google.com/file/d/1QjBvkQ9hWa5T\\_FkfJ4flBoMiOVJZPYd/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1QjBvkQ9hWa5T_FkfJ4flBoMiOVJZPYd/view?usp=drive_link)



**O MODELO DE GESTÃO APLICADO AO ENSINO NO IFPI FRENTE ÀS CONFIGURAÇÕES DOS Ifs**  
[https://drive.google.com/file/d/19KfdNRdPOQl5wQDgKzm78llafSoAD1Nw/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/19KfdNRdPOQl5wQDgKzm78llafSoAD1Nw/view?usp=drive_link)



# Sugestões de Videos



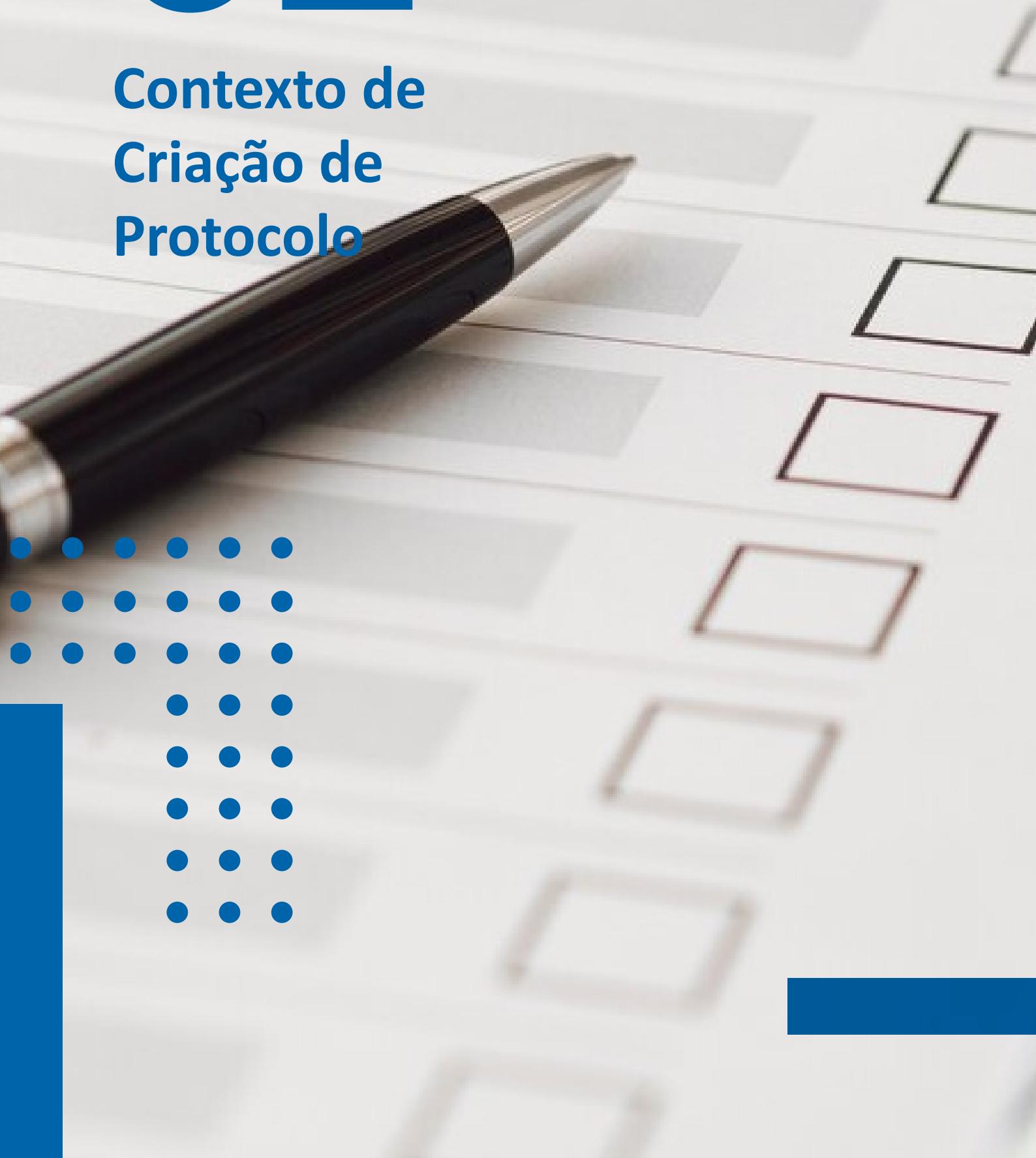
**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E OS INSTITUTOS FEDERAIS**  
<https://www.youtube.com/watch?v=qQJX4vV7mVc>



**IFSP-SEMINÁRIOPDI | PDI COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EDUCACIONAL NOS INSTITUTOS FEDERAIS**  
<https://www.youtube.com/watch?v=g5Hgd6TmGsE>

# 02

## Contexto de Criação de Protocolo



Nessa seção trazemos uma reflexão sobre as percepções de profissionais que atuam e atuaram na gestão do IFAM. Foi com base nessas experiências que pensamos nesse protocolo, de modo a não ser algo desconectado da realidade, e dando voz a quem vivenciou e vivencia esses desafios na prática.

## 2.1

### A compreensão dos gestores escolares sobre o processo de implementação da Verticalização do Ensino nos Institutos Federais.

A transformação dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) e outras entidades em Institutos Federais (IFs) marcou uma significativa reformulação no panorama educacional brasileiro. Este estudo apresenta as percepções de envolvidos diretamente com essa mudança, especialmente no que tange à implementação da verticalização, um modelo que visa integrar os níveis de ensino técnico, tecnológico e superior.

Através de entrevistas realizadas com membros da comunidade acadêmica do IFAM, a saber: servidores que atuam e atuaram como Pró-Reitores de Ensino e outros que atuam e atuaram na direção do campus Manaus-Centro, buscamos entender não apenas os avanços proporcionados por essa política, mas também os desafios e as divergência entre a teoria e a prática no contexto da educação profissional e tecnológica. Para preservar o sigilo dos participantes da pesquisa, aqui eles foram designados por siglas.

Essa análise se faz fundamental, pois reflete as complexidades e as nuances do processo de verticalização dentro dos Institutos Federais, abordando desde a evolução histórica dessas instituições até as implicações práticas da reestruturação atual. Os resultados aqui apresentados visam fornecer um panorama sobre como esse processo está sendo percebido e vivenciado por aqueles imersos nessas mudanças, oferecendo informações valiosas para futuras políticas educacionais e estratégias de implementação da verticalização nos IFs.



Baseando-nos nas respostas dos entrevistados e considerando os objetivos propostos pela pesquisa, observamos os seguintes pontos:

Os entrevistados, que foram identificados por códigos para garantir o seu anonimato, apresentam uma visão positiva sobre a criação e a evolução dos Institutos Federais, com foco especial no Instituto Federal do Amazonas (IFAM). A adaptação à verticalização do ensino é um ponto central, integrando diversos níveis educacionais sob uma estrutura organizacional complexa, similar à das universidades.

- 
- 
- 
- 
- 

Os entrevistados observaram mudanças significativas na estrutura e operação do IFAM, ressaltando aspectos como a capacidade de formação do IFAM, que foi ampliada, o que [...]. “*Também demandou novos instrutores e uma estrutura organizacional mais complexa*”. (*E3G\_AT\_25*). Essa transformação não apenas aumentou o potencial de formação de profissionais qualificados, mas também fortaleceu a infraestrutura da instituição.

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

Além disso, a transição para o IFAM marcou o início de uma nova fase institucional, descrita pelos entrevistados “*Como uma nova institucionalidade*” (*E1G\_AT\_22*). Essa fase é vista como uma oportunidade valiosa para fortalecer ainda mais a instituição. Além disso, a expansão do IFAM trouxe benefícios significativos para a sociedade amazonense. A instituição expandiu [...]. “*A oferta de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão*” (*E4G\_IN\_31*) oferecendo mais opções de ensino superior e contribuindo para um reconhecimento mais amplo e diversificado no âmbito educacional.

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

Os entrevistados também expressam uma compreensão aprofundada da história e evolução dos Institutos Federais, destacando a transição da ETFA até o IFAM como um marco importante. Eles reconhecem a complexidade dessa mudança e enfatizam a necessidade de ajustar a estrutura e o pensamento institucional para efetivamente integrar a verticalização, o que perpassa por superar desafios tanto de comunicação quanto práticos. Destacam ainda que “*É essencial a organização e colaboração entre as diferentes pró-reitorias para a gestão eficaz dos institutos federais.*” (*E1G\_AT\_27*).

- 
- 
- 
- 
- 

Os entrevistados reconheceram que a transição do CEFET para o IFAM envolveu desafios significativos, influenciados por necessidades e estratégias políticas nacionais. O Governo Federal impôs uma decisão crítica de [...]. “*pegar ou largar*” (*E4G\_IN\_31*), que exigiu adaptações rápidas das estruturas existentes para atender às demandas de um instituto tecnológico. Isso levou a intensas discussões sobre como realizar essas mudanças efetivamente.

- 
- 
- 
- 
- 
- 

Além disso, há uma discussão sobre as dificuldades na transição da antiga estrutura educacional para os Institutos Federais. Essa mudança não foi acompanhada de esclarecimentos e discussões suficientes sobre como a verticalização deveria ser implementada, o que gerou obstáculos significativos. Um entrevistado relata que “*Aqui, houve apenas uma reunião informativa sobre a adesão ao IFAM*” (*E2G\_IN\_27*), destacando uma falta de diálogo abrangente, deixando claro que “*No CMC não houve o nível de discussão observado nas escolas agrotécnicas*” (*E2G\_IN\_27*).

- 
- 
- 
- 
- 

Esses desafios incluem a resistência à mudança por parte de alguns membros da comunidade educacional e a ausência de procedimentos estruturados, como a [...]. "Falta de regulamentações específicas que impedem a implementação processual da verticalização no IFAM" (E3G\_AT\_30). Esta questão sugere uma implementação inconsistente do processo de transformação em diferentes partes da instituição.

- 
- 
- 
- 
- 
- 

Os entrevistados também destacam os avanços no processo, mas criticam [...]. "A perda significativa de autonomia e identidade para o campus Manaus Centro (E2G\_IN\_22), além da dificuldade em viabilizar o progresso dos alunos na instituição até a conclusão dos programas de graduação e pós-graduação. Segundo os entrevistados "Atualmente, a verticalização tende a ocorrer mais por iniciativa individual dos alunos, que competem por vagas em cada nível de ensino (E3G\_AT\_30). Esse cenário sugere a necessidade de desenvolver recursos e revisar políticas públicas educacionais para apoiar a verticalização e incentivar a continuidade dos estudos dentro da instituição.

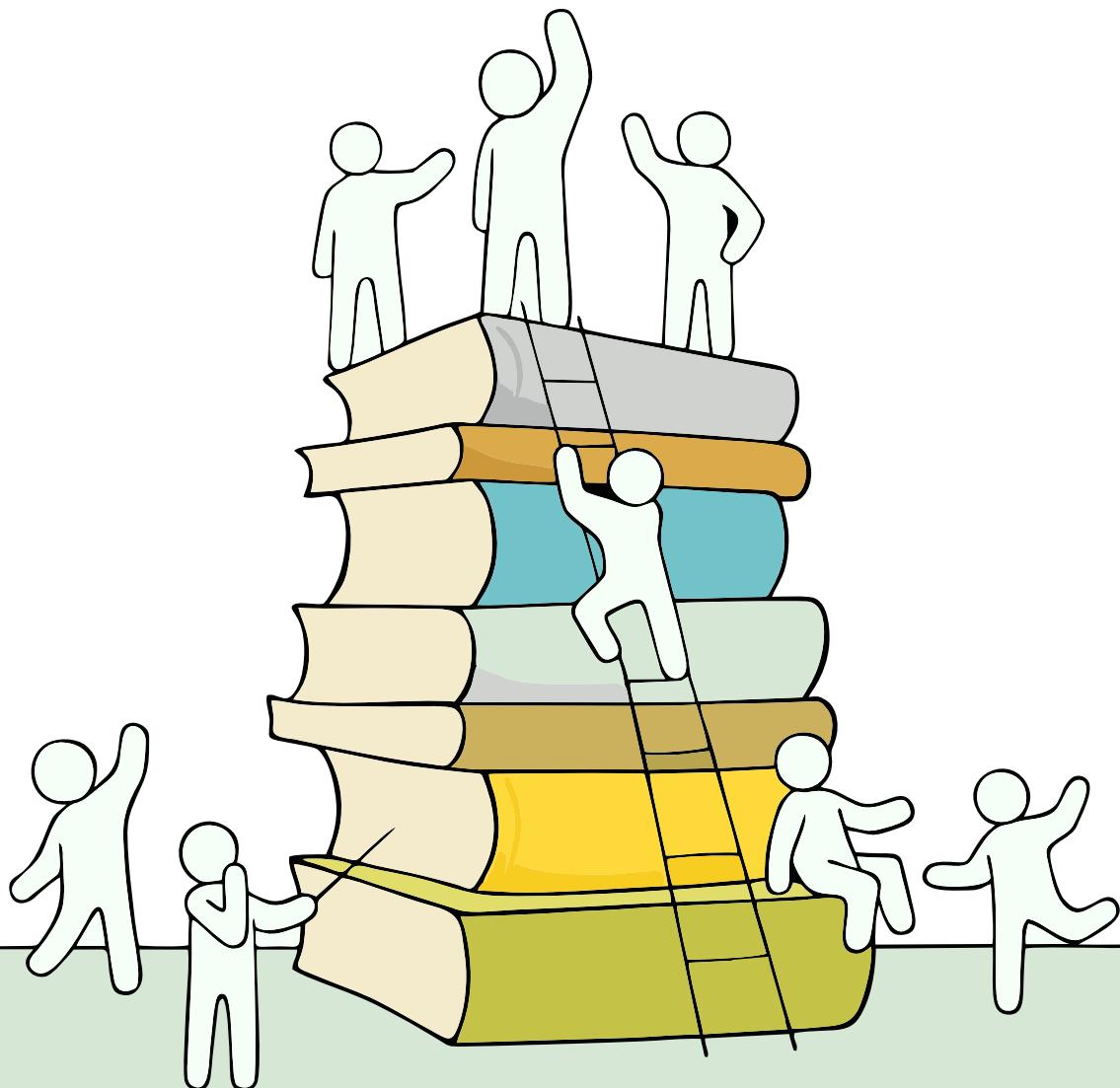
- 
- 
- 
- 
- 
- 

Finalmente, embora não mencionem diretamente a criação de um produto educacional, as observações dos entrevistados sobre os desafios enfrentados e as necessidades identificadas fornecem uma base sólida para o desenvolvimento de recursos que poderiam auxiliar os institutos federais na efetivação do processo de verticalização do ensino. "Em relação à implementação organizacional do IFAM, é essencial avançarmos em termos de educação, criando políticas acessíveis e realistas E3G\_AT\_42". Isso enfatiza a necessidade de políticas que não apenas suportem a verticalização, mas que também sejam adaptáveis em relação às capacidades e necessidades do instituto.

Neste estudo, é importante destacarmos que apenas um entrevistado demonstrou total clareza sobre o conceito de verticalização, considerando o que a literatura discorre sobre o tema. Os demais relatam conhecimentos profundos e relevantes sobre o percurso histórico dos Institutos Federais (IFs) e a dinâmica de sua gestão, bem como sobre os desafios impostos pela expansão da rede federal, mas não demonstraram clareza acerca do conceito de verticalização e sobre ações que poderiam ser implementadas para que esse processo fosse efetivado.

Em alguns casos, comprehende-se a verticalização como a unificação de departamentos, como ocorreu no CMC, mas a verticalização dos alunos na prática não ocorreu. Além disso, durante a pesquisa, não foram encontrados registros oficiais ou específicos sobre a quantidade de alunos que completaram um itinerário formativo dentro do mesmo eixo tecnológico.

Nesse contexto, percebemos a pertinência da criação de um Protocolo de Ações de Incentivo à Efetivação da Verticalização do Ensino nos Institutos Federais. Esse protocolo vem como uma resposta rápida para auxiliar gestores escolares com propostas de ações que viabilizem e possibilitem a efetivação da verticalização do ensino, alinhando as políticas educacionais com as necessidades da comunidade acadêmica e garantindo que os Institutos Federais cumpram sua missão de oferecer uma educação profissional e tecnológico de qualidade.



# 03

## Protocolo de ações de incentivo à efetivação da verticalização do ensino nos Institutos Federais



Autores Rizzatti *et al.* (2020), Werneck (2009) e Chiavenato (2016) abordam o conceito de protocolo em perspectivas complementares, destacando suas funções essenciais em contextos educacionais e organizacionais. Segundo Rizzatti *et al.* (2020),



O protocolo é caracterizado como um conjunto de informações, normas e regras aplicáveis a uma atividade específica, servindo como um guia prático que pode ser apresentado em diversas formas, seja impresso ou digital. Esse enfoque destaca o protocolo como uma alternativa versátil que reúne e organiza o conhecimento necessário para a execução de tarefas e procedimentos de maneira estruturada Rizzatti *et al.* (2020).

 Werneck (2009) expande essa visão ao enfatizar que os protocolos, elaborados com base no conhecimento científico atualizado são cruciais para a padronização e eficiência das práticas profissionais. Eles não apenas orientam fluxos e procedimentos como também asseguram que as ações sejam realizadas de acordo com as melhores evidências disponíveis, o que é essencial para garantir qualidade e consistência.



 Chiavenato (2016), por sua vez, reforça a ideia de que protocolos são essenciais para guiar a execução de tarefas e alcançar objetivos de maneira eficaz. Ele sublinha que a estruturação clara dos passos a serem seguidos permite que os profissionais atuem de forma direcionada e alinhada aos objetivos organizacionais.



A partir dessas abordagens, podemos compreender que a criação de um protocolo como produto educacional poderá fomentar a sistematização das melhores práticas e a padronização das ações necessárias para implementar a verticalização, atendendo tanto às necessidades institucionais quanto pedagógicas. Além disso, ao incorporar conhecimento científico e evidências robustas, o protocolo poderá potencializar o alinhamento das etapas do processo de verticalização de forma alinhada às diretrizes e objetivos do IFAM.

Este protocolo busca apontar, de forma integrada e estratégica, os desafios e oportunidades identificados nas entrevistas com os participantes da pesquisa, promovendo uma discussão mais consciente e sistemática para a efetivação da verticalização nos Institutos Federais. A implementação deste plano deve ser adaptada de acordo com as particularidades de cada instituto e contexto local, garantindo flexibilidade e relevância nas ações propostas.

Em face do exposto, escolhemos o protocolo como o produto educacional ideal, pois ele oferece uma estrutura clara e organizada para orientar e sugerir ações de implementação da verticalização, garantindo que o processo seja bem fundamentado, coordenado e adaptável às necessidades específicas de cada campus.

### 3.1

#### Objetivo Geral

Apresentar sugestões de ações que possibilitem a efetivação da verticalização do ensino nos Institutos Federais, integrando os diversos níveis educacionais para melhorar a qualidade da educação, possibilitando a progressão e sucesso acadêmico dos alunos egressos da Rede Federal.

### 3.2

#### Justificativa para a criação do Protocolo

A necessidade de mudança organizacional, a compreensão histórica da criação dos IFs juntamente com os desafios de infraestrutura e orçamentários, somados a necessidade de revisão crítica das políticas institucionais destacam pontos-chave que podem ser abordados por este produto educacional, servindo como um “Protocolo de fomento à Efetivação da Verticalização do Ensino nos Institutos Federais” para auxiliar a minimizar os obstáculos identificados e incentivar uma implementação efetiva da verticalização nos Institutos Federais.

A verticalização do ensino nos Institutos Federais é fundamental para maximizar o aproveitamento dos recursos educacionais e melhorar a transição dos alunos entre os diferentes níveis de ensino, fortalecendo a missão educacional dessas instituições. Apesar dos desafios identificados nessa pesquisa, como a resistência à mudança e a necessidade de adaptação estrutural, a implementação estratégica da verticalização pode oferecer uma educação mais coerente, contínua e alinhada às demandas da sociedade e do desenvolvimento pessoal dos estudantes.

### 3.3

#### Público-Alvo



Gestores  
Educacionais



Pedagogos



Docentes



Administrativos



Discentes dos If's

### 3.4

## Equipe de Organização do Protocolo

A primeira ação proposta neste protocolo é a criação de uma comissão formalizada por portaria institucional, que será responsável pela coordenação das ações delineadas. Sugere-se que essa comissão seja composta por membros dos seguintes setores:

- Representantes da Pró-Reitoria de Ensino;
- Chefes de Departamentos do Campus;
- Equipe Pedagógica, com no mínimo um representante por departamento;
- Professores;
- Assistente Social;
- Representantes do Departamento de Controle Acadêmico;
- Técnico em Assuntos Educacionais lotado do Departamento ou Diretoria de Tecnologia da Informação;
- Técnico em Assuntos Educacionais (TAE), podendo ser um pedagogo (a), secretário (a), com no mínimo um representante por departamento.

A Coordenação Geral da comissão deve ser composta por representantes da Reitoria, pedagogos, professores, gestores dos campi, chefes de departamentos, assistentes sociais e Técnico em Assuntos Educacionais (TAE), estando responsáveis pela reestruturação organizacional e pela implementação de novas regulamentações. Entre as principais responsabilidades desta equipe estão o levantamento de dados para o diagnóstico das possibilidades de verticalização, a análise e identificação de aspectos da legislação vigente que necessitam de revisão ou modificação para garantir a verticalização, e a verificação da viabilidade de criação de novos itinerários formativos que facilitem o processo de verticalização no IFAM.

A Equipe de Comunicação e Engajamento, composta por pedagogos, Técnico em Assuntos Educacionais (TAE) e pela Assessoria de Comunicação será responsável por promover e conduzir campanhas internas de divulgação das ações que virão a ser tomadas para promover a verticalização, além de estabelecer um diálogo com a comunidade acadêmica com o objetivo de informar e esclarecer sobre as possibilidades de verticalização em cada campus.

A Equipe de Monitoramento e Avaliação, composta por pedagogos, representantes do departamento de controle acadêmico, profissionais do departamento de tecnologia da informação, Técnico em Assuntos Educacionais (TAE), será encarregada de coletar e analisar dados para o acompanhamento do projeto como, por exemplo, as informações referentes ao quantitativo de alunos verticalizados no mesmo eixo, em diferentes eixos tecnológicos, além de verificar o crescimento das possibilidade de verticalização em cada campus e atualizar esses dados na plataforma Nilo Peçanha (Fig.1)<sup>1</sup>.



Figura 1: A Plataforma Nilo Peçanha (PNP) é um sistema online que reúne e divulga dados sobre professores, alunos, funcionários e gastos das instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, para calcular indicadores de gestão monitorados pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do MEC.

Essa estrutura detalhada ajudará na organização e implementação eficaz das ações de incentivo à verticalização do ensino nos Institutos Federais, assegurando que todas as partes interessadas estejam alinhadas e comprometidas com os objetivos propostos.

### 3.5

## Ações de Incentivo à efetivação à Verticalização nos Institutos Federais

Em síntese, os participantes da pesquisa refletem uma variedade de perspectivas sobre a verticalização no IFAM, desde a valorização dos avanços institucionais do IFAM até a conscientização dos desafios persistentes, como por exemplo: a necessidade de capacitação de gestores escolares, professores, técnico em assuntos educacionais e alunos sobre o conceito da verticalização do ensino no IFs, bem como a criação de cotas no processo seletivo interno para alunos egressos do IFAM que pretendem verticalizar.

○ De acordo com os relatos dos entrevistados, "*não implementamos a verticalização no IFAM [...] e que esse processo é mais uma promessa do que uma realidade*" (E4G\_IN\_41).

○ Outro entrevistado reforça essa visão ao afirmar: "*A verticalização é uma ideia louvável, mas para que seja eficazmente implementada e mantida são necessárias infraestrutura, pessoal qualificado e gestão eficaz, todas alinhadas às possibilidades orçamentárias e políticas*" (E1G\_AT\_54). Essa observação destaca a importância de alinhar recursos e gestão com as necessidades do projeto de verticalização.

○ Através dessa diversidade de opiniões, surge um chamado à ação para gestores educacionais e pesquisadores, a fim de definir se "*os Institutos Federais realmente promoverão a verticalização como um processo educacional do ensino básico ao doutorado ou se limitarão a oferecer diferentes níveis de ensino sem uma transição integrada*" (E4G\_IN\_42). Esse relato corrobora a necessidade de abordagens mais integradas, conscientes e críticas para superar obstáculos e aproveitar plenamente os benefícios da verticalização.

Este conjunto de visões fornece uma base consistente para a criação deste protocolo que busca incentivar futuros esforços de desenvolvimento e estratégias que visem aperfeiçoar a implementação da verticalização nos Institutos Federais, reforçando o papel essencial da pesquisa e da gestão educacional na facilitação e efetivação desse processo.

Com base nas vozes e sugestões dos participantes da pesquisa, as ações foram divididas em cinco áreas principais: Diagnóstico e Planejamento Estratégico, Desenvolvimento Institucional, Gestão e Estrutura Organizacional, Comunicação e Engajamento, e Monitoramento e Avaliação.

## Ação 1 ● ● ● ● ●

### Diagnóstico e Planejamento estratégico

**Objetivo:** Identificar e documentar as necessidades específicas de cada campus para elaborar um plano estratégico exequível que promova a verticalização do ensino.

**Justificativa:** Os participantes da pesquisa destacam que a centralização das decisões nas reitorias [...]. "Resultou em uma perda significativa de autonomia e identidade para o campus Manaus Centro (E2G\_IN\_22)." Eles reforçam que isso ocorre devido à [...]. "Falta de transparéncia e discussão na tomada de decisões administrativas" (E2G\_IN\_24). Segundo os entrevistados, em sua maioria [...]. "As decisões são tomadas sem comunicação adequada, o que contribui para essas dificuldades e diferenças entre os campi, em termos de gestão, orçamento, espaço, política e pedagogia" (E4G\_IN\_48).

Nesse contexto, fica evidente que compreender as necessidades específicas de cada campus permite um planejamento mais direcionado e eficiente, envolvendo todas as partes interessadas nesse processo. Isso potencializa a otimização dos recursos e o alcance das metas para a verticalização. Com isso, apresentamos no Quadro 2 sugestões dos procedimentos deste protocolo de ações e a equipe executora, composta por servidores de todos os segmentos da estrutura organizacional do IFAM.

#### **Quadro 2 - Procedimentos e Equipe Executora da Ação 1**

Procedimentos	Equipe Executora
Realizar reuniões e encontros com representantes de todos os departamentos para coletar dados sobre a infraestrutura, recursos humanos, materiais pedagógicos e os eixos tecnológicos que possibilitam um itinerário formativo alinhados à legislação que versa sobre a verticalização.	Representantes da pró-reitoria de ensino, pedagogos, professores, gestores dos campi, chefes de departamentos, assistentes sociais, representantes do departamento de controle acadêmico e secretarias dos departamentos.
Auxiliar na análise das informações coletadas para identificar lacunas e informações específicas sobre as necessidades de seus respectivos campi.	Profissionais do departamento de tecnologia da informação, pedagogos, professores, gestores dos campi, representantes do departamento de controle acadêmico, departamentos, assistentes sociais.
Definir metas claras e objetivas para a expansão dos níveis educacionais e a integração curricular.	Representantes da reitoria (pró-reitoria de ensino, pró-reitoria de administração), , pedagogos, professores, gestores dos campi, representantes do departamento de controle acadêmico, assistentes sociais.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024)

#### Instrumentos Sugeridos

##### ► 1. Questionários eletrônicos - *Google Forms*

Os questionários eletrônicos, como o *Google Forms*, são ferramentas *online* que permitem a criação de questionários e formulários de forma prática e eficiente. Com essa ferramenta, é possível aplicar pesquisas de satisfação entre alunos e professores, visando avaliar a integração dos diferentes níveis educacionais e o impacto das mudanças implementadas. Além disso, esses questionários facilitam a coleta de *feedback* sobre o processo de verticalização, ajudando a identificar áreas que precisam de melhorias. Para isso, sugerimos a criação de um questionário detalhado para cada departamento com perguntas sobre infraestrutura, recursos humanos e materiais de maneira sistemática e organizada.



## Para saber mais!

Curso de Google Formulários

[https://www.youtube.com/watch?v=W1cFfbLEBBY&list=PLjNGz5SZGEGEnSI-JEzyzw9ZF\\_EGLBV51](https://www.youtube.com/watch?v=W1cFfbLEBBY&list=PLjNGz5SZGEGEnSI-JEzyzw9ZF_EGLBV51)

• Segue sugestão no Anexo I •

### ► 2. Software de análise de dados - *Excel*

O *Excel* é um *software* de planilhas amplamente utilizado para a análise de dados. Ele permite analisar de forma sistemática e organizada os dados coletados por meio de questionários, além de gerar gráficos que evidenciam o impacto da verticalização nos índices de infraestrutura, recursos humanos e materiais. Essas análises são fundamentais para subsidiar a tomada de decisões informadas sobre ajustes na estrutura organizacional.



## Para saber mais!

Curso Excel #01 - Como surgiu o Excel?

[https://www.youtube.com/watch?v=zVURQLXZtIc&list=PLHz\\_AreHm4dkRZoc0-i4sQeot\\_62qKi4a](https://www.youtube.com/watch?v=zVURQLXZtIc&list=PLHz_AreHm4dkRZoc0-i4sQeot_62qKi4a)

### ► 3. Sistema de gestão de projetos - *Trello*

O *Trello* é uma ferramenta de gestão de projetos baseada em quadros e cartões, ideal para organizar e gerenciar as etapas de implementação do protocolo de integração nos campi. Ele facilita a colaboração entre diferentes departamentos, como ensino, pesquisa e extensão, garantindo o cumprimento das políticas e procedimentos.

Com o *Trello*, é possível planejar e acompanhar as metas e objetivos estabelecidos criando quadros de projetos específicos para cada objetivo de verticalização. As colunas representam os diferentes estágios do planejamento, enquanto as tarefas são adicionadas, com responsáveis atribuídos e prazos definidos. Além disso, etiquetas coloridas podem ser usadas para priorizar atividades e monitorar o progresso de forma visual e eficiente.



## Para saber mais!

*Trello* - Como Funciona e Como Utilizar

[https://www.youtube.com/watch?v=C\\_vNioCRY50&list=PLYBxhYi1-3nIFcKbL3-ID7HGd17v5d8ws](https://www.youtube.com/watch?v=C_vNioCRY50&list=PLYBxhYi1-3nIFcKbL3-ID7HGd17v5d8ws)

## Ação 2 ● ● ● ● ●

### Desenvolvimento Institucional

**Objetivo:** Capacitar continuamente o corpo docente, gestores e demais servidores do IFAM sobre os conceitos e implementação da verticalização; revisar os currículos com base na legislação para apoiar a verticalização; buscar conhecer e se atualizar sobre os Catálogos Nacionais de Cursos da CAPES, que regulam e orientam a oferta de educação profissional e tecnológica, para garantir a excelência e a relevância dos cursos oferecidos; aprofundar-se nas regulamentações dos cursos da EPT; e entender os eixos que possibilitam a verticalização.

**Justificativa:** Os entrevistados apontam que, embora a verticalização seja mencionada em documentos institucionais como o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Estatuto do IFAM, [...]. "É frequentemente citada apenas como um termo, e não como um conceito desenvolvido" (E4G\_IN\_39). Isso ressalta a necessidade de revisar esses documentos para incorporar uma definição clara e prática da verticalização.

Além disso, é essencial criar políticas práticas e viáveis para avançar na implementação organizacional do IFAM. Como destacado por um entrevistado: [...]. "É essencial avançarmos em termos de educação, criando políticas acessíveis e realistas" (E3G\_AT\_42). Segundo outro entrevistado, a inclusão do conceito de verticalização no estatuto do IFAM, seguida de resoluções ou regimentos específicos, é importante para formalizar e gerenciar esse processo (E4G\_IN\_43).

Ainda segundo os participantes, a transição entre os níveis de ensino enfrenta obstáculos, principalmente devido a [...]. "Critérios procedimentais que limitam a continuidade dos estudos" (E3G\_AT\_30), fazendo com que a verticalização dependa, muitas vezes, da iniciativa individual dos alunos. Portanto, a colaboração com o CONIF<sup>2</sup> (Figura 2) e o Ministério da Educação (MEC) é vista como essencial para formalizar o processo de transição entre os diferentes níveis de ensino, respeitando as exigências legais (E4G\_IN\_45).



O Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF) é composto por 41 instituições, incluindo 38 Institutos Federais, dois Cefets e o Colégio Pedro II. Este Conselho, que reúne os dirigentes máximos dessas entidades, se dedica à discussão, proposição e promoção de políticas voltadas ao desenvolvimento da formação profissional e tecnológica, além de atuar na defesa da educação pública, gratuita e de qualidade.

Dessa forma, a capacitação contínua, a revisão curricular com base na legislação dos IFs é fundamental para preparar os educadores para a verticalização, alinhando os currículos com as demandas institucionais e garantindo que todos os servidores estejam atualizados sobre os eixos tecnológicos, itinerários formativos e catálogos de cursos. Assim sendo, apresentamos no Quadro 3 a sugestão dos procedimentos deste protocolo de ações e a equipe executora, composta por servidores de todos os segmentos da estrutura organizacional do IFAM.

### Quadro 3 - Procedimentos e Equipe Executora da Ação 2

Procedimentos	Equipe Executora
Desenvolver e implementar programas de treinamento e capacitação contínua de acordo com o diagnóstico inicial, focados em metodologias de integração curricular e pedagógica.	Representantes da Reitoria, Gestores dos campi e pedagogos de cada departamento.
Revisar os currículos existentes e adaptá-los para promover a progressão natural dos estudantes através dos níveis de ensino.	Representantes da reitoria (secretários, assistentes), pedagogos, professores, gestores dos campi, chefes de departamentos e Técnico em Assuntos Educacionais (TAE) dos departamentos.
Propor itinerários formativos dentro dos eixos tecnológicos e divulgar para os professores e alunos.	Pedagogos, professores, gestores dos campi, chefes de departamentos, assessoria de comunicação.
Promover workshops e seminários regulares para discussão e feedback sobre as práticas curriculares.	Gestores dos campi, chefes de departamentos e pedagogos, representantes da Pró Reitoria de Ensino, professores.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024)

#### Instrumentos Sugeridos

##### ► 1. Plataformas de aprendizado online - *Moodle*

O *Moodle* é uma plataforma de gerenciamento de aprendizado que permite o desenvolvimento de cursos *online* integrando conteúdos de níveis técnico, tecnológico, graduação e pós-graduação. Com o *Moodle*, é possível criar módulos que promovem a integração curricular e pedagógica, oferecendo programas de treinamento e capacitação de forma contínua. A plataforma incorpora recursos multimídia, como vídeos e interatividades, para enriquecer o aprendizado, além de possibilitar a implementação de avaliações e pesquisas de *feedback* para medir a eficácia dos programas e a implementação da verticalização.



**Para saber mais!**  
Curso de *Moodle*

[https://www.youtube.com/watch?v=ZGdFFp2sDt8&list=PLxNM4ef1Bpxgg73bc9zq-pRXdR0k5\\_mW1](https://www.youtube.com/watch?v=ZGdFFp2sDt8&list=PLxNM4ef1Bpxgg73bc9zq-pRXdR0k5_mW1)

## ► 2. Ferramentas de colaboração - *Microsoft Teams*

O *Microsoft Teams* é uma ferramenta de produtividade e colaboração que facilita a comunicação entre gestores, professores e alunos durante a implementação da verticalização. Com o *Teams*, é possível realizar reuniões virtuais, compartilhar documentos e colaborar em tempo real no desenvolvimento e revisão de políticas educacionais. A plataforma permite organizar encontros virtuais regulares para *workshops* e sessões de *feedback*, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente.



### Para saber mais!

*Microsoft Teams Visão Geral do Curso*

[https://www.youtube.com/watch?v=ZGdFFp2sDt8&list=PLxNM4ef1Bpxgg73bc9zq-pRXdR0k5\\_mW1](https://www.youtube.com/watch?v=ZGdFFp2sDt8&list=PLxNM4ef1Bpxgg73bc9zq-pRXdR0k5_mW1)

## Ação 3 ● ● ● ●

### Gestão e Estrutura Organizacional

**Objetivo:** Reestruturar a administração para apoiar a verticalização, incluindo a criação de novos cargos ou departamentos e regulamentações claras que possibilitem a efetivação da verticalização do ensino no IFAM.

**Justificativa:** A reestruturação da administração do IFAM é uma medida essencial para apoiar a efetivação da verticalização do ensino na instituição. A verticalização, apesar de frequentemente mencionada em documentos como o PPI, PDI e o Estatuto do IFAM, ainda carece de uma aplicação prática e desenvolvimento conceitual consistente. Como apontado, [...]. "Apesar de frequentemente mencionado em documentos como o PPI, PDI e o Estatuto do IFAM, a verticalização é frequentemente citada apenas como um termo, e não como um conceito desenvolvido" (E4G\_IN\_39). Esse cenário evidencia a necessidade urgente de revisar e atualizar tais documentos, incorporando uma descrição mais abrangente e operacional da verticalização, garantindo assim que ela se torne uma prática aplicável e eficaz dentro da estrutura institucional.

Além disso, a criação de novos cargos ou departamentos, juntamente com regulamentações claras, é fundamental para garantir que as políticas relacionadas à verticalização sejam não apenas acessíveis, mas também realistas e adaptadas às capacidades do IFAM. Os participantes da pesquisa relataram sobre a necessidade de [...]. "Avançarmos em termos de educação, criando políticas acessíveis e realistas" é um ponto crítico para a implementação organizacional do IFAM (E3G\_AT\_42).

De acordo com E4G, para que a verticalização seja efetivamente implementada, é essencial que esse conceito seja incorporado no Estatuto do IFAM, seguido de resoluções ou regimentos que regulamentem todo o processo, assegurando que as mudanças necessárias sejam formalmente instituídas e geridas de maneira clara (E4G\_IN\_53). Assim sendo, apresentamos no Quadro 4 a sugestão dos procedimentos deste protocolo de ações e a equipe executora, composta por servidores de todos os segmentos da estrutura organizacional do IFAM.

#### Quadro 4 - Procedimentos e Equipe Executora da Ação 3

Procedimentos	Equipe Executora
Avaliar a estrutura administrativa e organizacional atual a fim de identificar necessidades de mudança e possibilidades para apoiar a verticalização.	Representantes da reitoria, pedagogos, professores, gestores dos campi, chefes de departamentos, assistentes sociais e departamento de Recursos Humanos.
Apoiar a reformulação da estrutura organizacional e criar novos cargos ou departamentos focados na integração dos diferentes níveis educacionais.	Representantes da reitoria, pedagogos, professores, gestores dos campi, chefes de departamentos, assistentes sociais, controle acadêmico, secretaria e técnico em assuntos educacionais (TAE).
Revisar, formular e implementar regulamentações, regimentos e documentos institucionais para definir claramente o conceito da verticalização do ensino no IFs, assim como propor estratégias para viabilizar o progresso dos alunos egressos do IFAM nos mesmos eixos tecnológicos.	Representantes da reitoria, pedagogos, professores, gestores dos campi, chefes de departamentos, assistentes sociais, técnico em assuntos educacionais (TAE) e departamento jurídico.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024)

#### Instrumentos Sugeridos

##### ► 1. Software de mapeamento organizacional - *Microsoft Visio*

O *Microsoft Visio* é uma ferramenta para a criação de diagramas e fluxogramas, ideal para mapear a estrutura organizacional do campus. Com o *Visio*, é possível desenhar a estrutura atual, propondo novos desenhos que facilitem a implementação da verticalização. A ferramenta permite o uso de diferentes formas e cores para representar departamentos e funções, bem como a criação de diagramas de fluxo que visualizam processos administrativos e as interações entre departamentos. Além disso, o *Visio* permite criar organogramas e fluxogramas que destacam como os diferentes níveis educacionais se interconectam, apoiando a verticalização.



**Para saber mais!**

**MS-VISIO: Principais Funções**

<https://www.youtube.com/watch?v=kVL9DqKD6aw>

## ► 2. Sistema de gestão de recursos humanos - *Workday*

O *Workday* é um sistema de gestão de capital humano em nuvem que permite gerenciar a alocação de recursos humanos para apoiar a transição e integração dos níveis educacionais. Com o *Workday*, é possível configurar o sistema para gerenciar informações detalhadas sobre novos cargos e responsabilidades, utilizar módulos de recrutamento e desenvolvimento para apoiar a contratação e capacitação necessárias para a verticalização, e implementar ferramentas de avaliação de desempenho alinhadas com os objetivos da verticalização.



*Para saber mais!*

*Workday Tutorial for Beginners*

[https://www.youtube.com/watch?v=w-G\\_YiwnSI0&list=PLVNI9sThbR3Gk3EQxAgWV65S7PADQeSL4](https://www.youtube.com/watch?v=w-G_YiwnSI0&list=PLVNI9sThbR3Gk3EQxAgWV65S7PADQeSL4)

## Ação 4 ● ● ● ●

### Comunicação e Engajamento

**Objetivo:** O objetivo é desenvolver campanhas de sensibilização sobre a importância da integração entre as diferentes áreas da instituição e promover a participação ativa da comunidade acadêmica no processo de verticalização. Para isso, é essencial ampliar e viabilizar ferramentas, além de organizar encontros para discussão e apresentação das propostas, garantindo que todos os envolvidos compreendam e contribuam para o sucesso da integração dos diferentes níveis educacionais.

**Justificativa:** A conscientização e o engajamento da comunidade acadêmica são elementos importantes para o sucesso da verticalização no IFAM. A integração entre as diferentes áreas da instituição tem se mostrado um desafio, comprometendo os planejamentos unificados e integrados, que são essenciais para o progresso operacional do IFAM. A falta de uma estrutura organizacional coesa contribui para essa desconexão, dificultando a implementação de políticas que poderiam fortalecer a verticalização.

Um dos entrevistados destacou a importância da cooperação interna, afirmando que [...]. "É essencial a organização e colaboração entre as diferentes pró-reitorias para a gestão eficaz dos institutos federais" (E1G\_AT\_27). Essa fala destaca a necessidade de uma integração efetiva entre as várias pró-reitorias, garantindo que o processo de verticalização seja conduzido de acordo com as diretrizes legais e regulamentações nacionais. Isso não só fortalecerá o processo educacional no IFAM, mas também promoverá uma maior aceitação e compreensão dos benefícios e desafios da verticalização por parte da comunidade acadêmica.

Portanto, desenvolver campanhas de sensibilização sobre a importância da integração entre as diferentes áreas da instituição e promover a participação ativa da comunidade acadêmica são passos fundamentais para assegurar que todos os envolvidos estejam alinhados com os objetivos da verticalização e comprometidos com o seu sucesso. Assim sendo, apresentamos no Quadro 5 a sugestão dos procedimentos deste protocolo de ações e a equipe executora, composta por servidores de todos os segmentos da estrutura organizacional do IFAM.

#### Quadro 5 - Procedimentos e Equipe Executora da Ação 4

Procedimentos	Equipe Executora
Planejar, executar e implementar campanhas de sensibilização e comunicação internas que destacam as informações e benefícios da verticalização.	Pedagogos, gestores dos campi, chefes de departamentos, equipe da assessoria de comunicação e técnico em assuntos educacionais (TAE).
Organizar fóruns e encontros, bem como incentivar a participação da comunidade acadêmica nas discussões do processo de verticalização	Pedagogos, gestores dos campi, chefes de departamentos, equipe da assessoria de comunicação e técnico em assuntos educacionais (TAE).

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024)

#### Instrumentos Sugeridos

##### ► 1. Ferramentas de automação de *marketing* - *Mailchimp*

O *Mailchimp* é uma plataforma de automação de marketing ideal para comunicar as mudanças e melhorias decorrentes da verticalização aos alunos, ex-alunos e à comunidade acadêmica. Com o *Mailchimp*, é possível desenvolver campanhas de *e-mail* segmentadas, destacando os benefícios da integração dos níveis educacionais. A plataforma permite criar modelos de *e-mail* atraentes que refletem a identidade visual da instituição e usar análises integradas para medir o engajamento, ajustando as mensagens conforme necessário para garantir que todos estejam bem informados sobre o progresso e as vantagens da verticalização.



**Para saber mais!**  
[MailChimp] Como criar uma conta

[https://www.youtube.com/watch?v=IHdZpP7vpl4&list=PL\\_Hej0t5o7Fp3CRUMfpTtacYYTWr62E-Q](https://www.youtube.com/watch?v=IHdZpP7vpl4&list=PL_Hej0t5o7Fp3CRUMfpTtacYYTWr62E-Q)

##### ► 2. Software de gerenciamento de eventos - *Eventbrite*

O *Eventbrite* é uma plataforma de gerenciamento e promoção de eventos *online* que permite organizar eventos, *workshops* e seminários sobre a verticalização e seu impacto na qualidade do ensino. Com o *Eventbrite*, é possível configurar páginas de eventos, facilitando o registro e a gestão dos participantes. A plataforma também oferece ferramentas de comunicação integradas para enviar atualizações e lembretes, além de coletar dados pós-eventos para avaliar a eficácia e o alcance das iniciativas de engajamento, promovendo a disseminação de boas práticas.



## Para saber mais!

Como criar um evento e vender on-line em minutos com a Eventbrite  
[https://www.youtube.com/watch?v=T\\_FdkiEaU6Y&list=PLVA5-V0PW0saDNU-TaKmMgAyxLC2xEpYC](https://www.youtube.com/watch?v=T_FdkiEaU6Y&list=PLVA5-V0PW0saDNU-TaKmMgAyxLC2xEpYC)

## Ação 5 ● ● ● ●

### Monitoramento e Avaliação

**Objetivo:** Monitorar o progresso da verticalização através de indicadores de desempenho e ajustar estratégias com base em *feedback* regular.

**Justificativa:** O monitoramento contínuo das ações relacionadas à verticalização no IFAM é essencial para garantir que os objetivos educacionais sejam realizados de forma eficaz. Através do uso de indicadores específicos, como a organização e oferta de cursos por eixos tecnológicos e o quantitativo de alunos que estão verticalizando no mesmo eixo, é possível identificar pontos de melhoria e realizar os ajustes necessários nas estratégias empregadas.

Esse processo de monitoramento não apenas garante a qualidade da formação, mas também alinha a oferta educativa com as necessidades de formação técnica e tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento profissional contínuo dos alunos. Como observado pelos participantes da pesquisa, o planejamento deve [...]. *"Alinhar a oferta educativa para atender às necessidades de formação técnica e tecnológica, além de contribuir para o desenvolvimento profissional contínuo dos alunos dentro dos eixos tecnológicos"* (E2G\_IN\_33).

Apesar dos desafios que a verticalização enfrenta, como a necessidade de infraestrutura adequada, pessoal avançada e gestão eficiente, a avaliação regular das ações inovadoras é importante para o sucesso dessa política. Como mencionado por um entrevistado, [...]. *"Se bem implementada, é uma proposta extraordinária e única"* (E4G\_IN\_35), destacando o potencial de verticalização quando acompanhado de um critério de gestão e estratégias bem definidas. Dessa forma, o monitoramento e a avaliação contínua permitem que o IFAM ajuste suas ações em tempo real, possibilitando que a verticalização alcance seu pleno potencial.

Assim sendo, apresentamos no Quadro 6 a sugestão dos procedimentos deste protocolo de ações e a equipe executora, composta por servidores de todos os segmentos da estrutura organizacional do IFAM.

#### Quadro 6 - Procedimentos e Equipe Executora da Ação 5

Procedimentos	Equipe Executora
Definir indicadores de desempenho relacionados ao progresso dos alunos, organização e oferta de cursos por eixos tecnológicos e o quantitativo de alunos que estão verticalizando no mesmo eixo.	Representantes da reitoria, pedagogos, professores, gestores dos campi, chefes de departamentos, assistentes sociais e técnico em assuntos educacionais (TAE).
Coletar e analisar feedback periodicamente de todos os interessados.	Pedagogos, professores, gestores dos campi, chefes de departamentos, assistentes sociais e técnico em assuntos educacionais (TAE).
Divulgar e compartilhar com a comunidade acadêmica os resultados dos feedbacks coletados.	Equipe da assessoria de comunicação, Pedagogos, gestores dos campi, chefes de departamentos.
Ajustar estratégias e ações com base nas análises e feedback recebido.	Pedagogos, professores, gestores dos campi, chefes de departamentos, assistentes sociais e técnico em assuntos educacionais (TAE).
Realizar reuniões mensais com todos os membros da equipe executora para revisar o progresso, discutir desafios e ajustar o plano conforme necessário.	A Coordenação Geral da Comissão.
Preparar relatórios semestrais detalhando os avanços, desafios e ajustes realizados, além de recomendações para as próximas etapas.	Pedagogos, professores, gestores dos campi, chefes de departamentos, assistentes sociais e técnico em assuntos educacionais (TAE).

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024)

#### Instrumentos Sugeridos

##### ► 1. *Dashboards de desempenho - Tableau*

O *Tableau* é uma poderosa ferramenta de visualização de dados que permite criar *dashboards* interativos para acompanhar o progresso da verticalização, indicadores de sucesso acadêmico, engajamento e níveis de satisfação. A plataforma também permite configurar alertas automáticos para identificar quando os indicadores caem abaixo de um limiar predeterminado. Além disso, os usuários podem personalizar os *dashboards* para explorar os dados de maneira independente, ajudando gestores a tomar decisões informadas com base em dados em tempo real.



## Para saber mais!

Tela Inicial do *Tableau* - Curso Completo

[https://www.youtube.com/watch?v=AdDJWBMKH0E&list=PLSX\\_M34X9tcLcaBl d6njfa05OuSfalmGd](https://www.youtube.com/watch?v=AdDJWBMKH0E&list=PLSX_M34X9tcLcaBl d6njfa05OuSfalmGd)

### ► 2. Sistemas de gestão de *feedback* - *SurveyMonkey*

O *SurveyMonkey* é uma plataforma para a criação de pesquisas e coleta de *feedback* estruturado. Ele permite coletar opiniões de alunos, professores e gestores sobre a efetividade da verticalização e as mudanças percebidas na qualidade do ensino. Além disso, a plataforma facilita a análise do *feedback* para identificar áreas que precisam de melhoria contínua, contribuindo para a otimização do processo educacional



## Para saber mais!

Como utilizar a ferramenta *Survey Monkey*

<https://www.youtube.com/watch?v=BdUd4L2rsic>

### ► 3. Ferramentas de análise de dados - *MAXQDA*

O *MAXQDA* é um *software* especializado na análise de dados qualitativos, quantitativos e mistos. Com ele, é possível analisar qualitativamente o *feedback* dos envolvidos no processo de verticalização, identificando padrões e resultados que possam orientar e subsidiar futuras políticas educacionais. O *MAXQDA* também permite integrar análises quantitativas e qualitativas, proporcionando uma base sólida para ajustar estratégias de ensino e gestão com foco na efetivação da verticalização do ensino no IFAM.

Essas ferramentas e sistemas ajudarão a implementar cada ação de maneira eficiente e monitorar seu sucesso, ajustando as estratégias conforme necessário para atingir os objetivos de verticalização do ensino nos Institutos Federais.

Observe que, para cada ação, sugerimos instrumentos que tem como finalidade ajudar a otimizar os procedimentos propostos, fomentando a eficácia na implementação e a obtenção dos resultados desejados em cada ação do plano de verticalização do ensino. A equipe executora por cada ação deve trabalhar de forma integrada, garantindo a coerência e a eficácia das ações propostas, e estarão alinhadas aos objetivos estratégicos da verticalização do ensino nos Institutos Federais.



## Para saber mais!

*MAXQDA 2018*

<https://www.youtube.com/watch?v=ebKPNgyXnik>

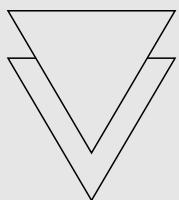
# 04

## Cronograma



Aqui apresentamos a sugestão de organização de um cronograma detalhado que fornece uma visão clara das etapas e responsabilidades para a implementação da verticalização nos Institutos Federais, assegurando uma gestão eficiente que possibilite a efetivação da verticalização do ensino.





## RESULTADOS ESPERADOS

Esperamos que este protocolo auxilie os gestores educacionais do IFAM no planejamento da integração de forma efetiva nos níveis educacionais dos Institutos Federais, promovendo uma transição possível entre os níveis técnico, tecnológico, de graduação e pós-graduação. Espera-se que isso resulte numa melhoria significativa na qualidade do ensino e no sucesso acadêmico dos alunos, com maior engajamento e menor evasão, graças a um ambiente de aprendizagem mais coeso e estimulante.

Para apoiar essa integração, são necessários ajustes na estrutura organizacional e administrativa do campus, incluindo a implementação de políticas e procedimentos claros que regulamentem a verticalização. Além disso, espera-se que o progresso das atividades de pesquisa e extensão enriqueça a experiência educacional e aumente a relevância prática dos estudos.

Por fim, a documentação e a disseminação de melhores práticas e lições aprendidas serão essenciais para aperfeiçoar continuamente o processo de verticalização e servir de modelo para outras instituições. Este protocolo busca não apenas fortalecer o percurso educacional dos estudantes, mas também sugerir aos gestores escolares práticas educacionais para enfrentar os desafios contemporâneos de um ambiente acadêmico em constante evolução.

# Referências

BRASIL, CAPES. Documento de Área – Ensino. Brasília, 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal do Amazonas.

BRASIL, Resolução Conselho Nacional de Educação/CEB 06/2012. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 22, 21 setembro 2012. BRASIL. Decreto 5.154, de 23 de julho de 2004. **Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências**. <http://www.planalto.gov.br> > Acesso em: 20 out. 2015.

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 Ciências e Tecnologia e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20 out. 2022.

BONFANTE, Roseli; SCHENKEL, Cladecir Alberto. O princípio da verticalização nos Institutos Federais: possibilidades e desafios. In: **Metodologias e Aprendizado**, v. 1. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Catálogos Nacionais de Cursos. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/catalogos-nacionais-de-cursos>. Acesso em: 13 ago. 2024.

CASTAMAN, Ana Sara.; RODRIGUES, Ricardo. Ensino Integrado: perspectivas e provocações. **Revista Educação e Emancipação**, São Luís, v. 13, n. 2, maio/ago. 2020.

CAMPOS, Daniela. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior: Um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa**. 2007.157 f. Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

DOWBOR, Ladislau. **EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO LOCAL**, 2022. 2022. Disponível em: < <http://dowbor.org>> Acesso em 11 de abril de 2023.

Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif). Portal Conif. Disponível em: <https://portal.conif.org.br/>. Acesso em: 13 ago. 2024.

FERNANDES, Maria Regina da Silva. **O Processo de Verticalização Profissional e Tecnológica e suas Implicações na Qualidade do Trabalho dos Docentes do Câmpus São Vicente do Sul do Instituto Federal de Farroupilha**. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

HÜBNER, Joedna Lobato do Amaral. O modelo de gestão aplicado ao ensino no IFPI frente às configurações dos IFs. 2015. 133 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação)—Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

INSTITUTO Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. **Histórico**. Disponível em: <http://www.ifam.edu.br/>

INSTITUTO Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2009-2013.** 2009. Disponível em:

[http://www.ifam.edu.br/cms/images/stories/arquivos/planej\\_estrategico/pdi\\_ifam\\_2009\\_2013.pdf](http://www.ifam.edu.br/cms/images/stories/arquivos/planej_estrategico/pdi_ifam_2009_2013.pdf). Acesso em 03.05.2024.

LEITE, Elizane de Araújo. A expansão e a interiorização da educação profissional e tecnológica no Amazonas. 2013. 103f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2013. LÜCK, Heloíse. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MELLO, Maria Stela de Vasconcelos Nunes. **De Escola de Aprendizes Artífices a Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas: cem anos de história.** Manaus: Editora, 2009.

PACHECO, Eliezer Moreira; PEREIRA, Luiz Augusto Caldas; SOBRINHO, Moisés Domingos. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: Limites e possibilidades. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 16, n. 30, p. 71-88, jan./jun. 2010.

PACHECO, E. M. (org.). **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica.** São Paulo: Fundação Santilana: Ed. Moderna, 2011.

PEREIRA, Maria Isailma Barros. Dissertação **Processos de Gestão em Transformação: Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia Como “Arena Política”.** 2015. 284f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA (PNP). Ministério da Educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/plataforma-nilo-pecanha>. Acesso em: 25 nov. 2023.

QUEVEDO, Margarete de - **Um olhar para o IFRS: Concepções sobre a Verticalização nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.** 2016. 154f. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2016.

RIZZATTI, Ivanise Maria et al. Os produtos e processos educacionais dos programas de pós-graduação profissionais: proposições de um grupo de colaboradores. **ACTIO**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 1-17, mai./ago. 2020.

SILVA, da Francislene Rosas da; MOURÃO, Botelho Raquel Arminda e ARAÚJO, Nascimento do César Júlio José. A Constituição Histórico Institucional da Consolidação dos Institutos Federais de Educação no Brasil. **Revista Científica**, n. 62, p.1-18, jul/set. 2022.

SILVA, Silvani da; RIBEIRO, Eduardo Augusto Werneck. A gestão democrática no Plano de Desenvolvimento Institucional dos Institutos Federais: uma análise a partir do uso do software IRaMuTeQ. **Texto Livre**, v. 15, p. e37294, 2022.

WERNECK, Marcos A. Furkim. **Protocolo de cuidados à saúde e de organização do serviço.** Belo Horizonte: Nescon/UFMG, Coopmed, 2009.

WHETTEN, David Allred. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.

# Anexo

## ANEXO - I

### Levantamento das Necessidades e Estratégias de Verticalização da Educação nos Campi do IFAM

Esse questionário possibilita a coleta de informações específicas dos campi, visando entender melhor suas necessidades e viabilizar a promoção da verticalização do ensino de forma otimizada. Esse questionário pode ser dividido em várias seções, cada uma abordando aspectos essenciais para o planejamento e a integração entre diferentes níveis de ensino.

#### Seção 1: Identificação do Campus

- Nome do Campus:
- Diretor (a):
- Responsável pelo Preenchimento:
- Cargo/Função:
- Data:

#### Seção 2: Infraestrutura Física

1. Como você avalia a infraestrutura física atual do campus?
  - ( ) Muito adequada
  - ( ) Adequada
  - ( ) Parcialmente adequada
  - ( ) Inadequada
  - ( ) Muito inadequada
2. Quais são as principais necessidades em termos de infraestrutura física?
  - ( ) Salas de aula
  - ( ) Laboratórios
  - ( ) Bibliotecas
  - ( ) Áreas de convivência
  - ( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_
3. Existem projetos em andamento para melhoria da infraestrutura?
  - ( ) Sim
  - ( ) Não
  - Se sim, descreva brevemente: \_\_\_\_\_

#### Seção 3: Recursos Humanos

1. Como você avalia o quadro de pessoal (docente e técnico-administrativo) do campus?

- ( ) Muito adequado
- ( ) Adequado
- ( ) Parcialmente adequado
- ( ) Inadequado
- ( ) Muito inadequado

**2. Quais áreas demandam maior reforço em termos de recursos humanos?**

- ( ) Docência
- ( ) Técnicos de Laboratório
- ( ) Apoio Administrativo
- ( ) Orientação Educacional
- ( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

**3. Existem iniciativas de capacitação e desenvolvimento profissional em andamento?**

- ( ) Sim
- ( ) Não
- Se sim, descreva brevemente: \_\_\_\_\_

**Seção 4: Integração e Verticalização**

**1. Quais são os principais desafios para a verticalização do ensino no seu campus?**

- ( ) Integração curricular
- ( ) Infraestrutura inadequada
- ( ) Falta de recursos humanos
- ( ) Resistência cultural
- ( ) A Legislação
- ( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

**2. Existem iniciativas atuais para promover a integração entre os diferentes níveis de ensino?**

- ( ) Sim
- ( ) Não
- Se sim, descreva brevemente: \_\_\_\_\_

**3. Quais estratégias você acredita que poderiam ser implementadas para promover a verticalização?**

- ( ) Melhoria da infraestrutura
- ( ) Capacitação do corpo docente
- ( ) Revisão curricular
- ( ) Revisão e atualização da legislação
- ( ) Discussão ampla com outras instituições
- ( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

1. Como você avalia a gestão de recursos no seu campus?
  - ( ) Muito eficiente
  - ( ) Eficiente
  - ( ) Parcialmente eficiente
  - ( ) Ineficiente
  - ( ) Muito ineficiente
2. Quais são as principais necessidades em termos de gestão de recursos?
  - ( ) Planejamento estratégico
  - ( ) Gestão financeira
  - ( ) Logística e suprimentos
  - ( ) Gestão de pessoas
  - ( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_
3. Quais são as sugestões para melhorar a gestão de recursos visando a verticalização do ensino?
  - ( ) Melhor integração entre setores
  - ( ) Capacitação em gestão
  - ( ) Melhoria na comunicação interna
  - ( ) Automação de processos
  - ( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

#### Seção 6: Gestão participativa

1. Como você avalia o envolvimento das partes interessadas (docentes, discentes, técnicos, comunidade externa) nos processos de planejamento?
  - ( ) Muito ativo
  - ( ) Ativo
  - ( ) Parcialmente ativo
  - ( ) Pouco ativo
  - ( ) Inativo
2. Quais são as sugestões para melhorar o envolvimento das partes interessadas na verticalização do ensino?
  - ( ) Criação de fóruns de discussão
  - ( ) Realização de workshops e seminários
  - ( ) Participação ativa em comissões e conselhos
  - ( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

#### Seção 7: Comentários Gerais

- Outras observações ou sugestões que você gostaria de compartilhar?

---

---

---

# **PROTOCOLO DE FOMENTO À EFETIVAÇÃO**

da Verticalização do Ensino nos Institutos Federais

