

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**GABRIELA RODRIGUES DE MELO ROCHA**

**Desafios na implementação do Novo Ensino Médio nas escolas da Rede Estadual de  
Belo Horizonte - MG**

**BELO HORIZONTE  
2023**

**GABRIELA RODRIGUES DE MELO ROCHA**

**Desafios na implementação do Novo Ensino Médio nas escolas da Rede Estadual de  
Belo Horizonte - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade  
Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Daniel Francisco Bastos  
Monteiro

**BELO HORIZONTE  
2023**

Ficha catalográfica

R672d  
2023 Rocha, Gabriela Rodrigues de Melo.  
Desafios na implementação do Novo Ensino Médio nas escolas da Rede Estadual de Belo Horizonte – MG [manuscrito] / Gabriela Rodrigues de Melo Rocha. – 2023.  
32 f.:

Orientador(a): Daniel Francisco Bastos Monteiro.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Monteiro, Daniel Francisco Bastos. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527  
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/030/2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

## ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

### GABRIELA RODRIGUES DE MELO, Nº. DE REGISTRO: 2022707570

Às 18:00 horas do dia 27 do mês de outubro de dois mil e vinte e três, reuniu-se remotamente, por meio de mídias digitais, a Banca Examinadora indicada pelo Coordenador do **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**, do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da UFMG, constituída pelo Prof. Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro (Orientador) e pelos Profs. Kammilla Guerra de Araújo e Érico Aurélio Abreu Cardozo, para julgar o trabalho final intitulado "**Desafios na implementação do Novo Ensino Médio nas escolas da rede estadual de Minas Gerais**", requisito parcial para a obtenção do Grau de **ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA**.

Abrindo a sessão, o Orientador Prof. Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro, após dar a conhecer aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final de Curso, passou à palavra à estudante, para a apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pela Banca Examinadora, com a respectiva defesa da estudante. Logo após, a Banca Examinadora reuniu-se, sem a presença da estudante e do público, para julgamento e expedição do resultado final.

Pelas indicações a aluna foi considerada **APROVADA COM RESSALVAS**

Prof. Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro (Orientador)

Profs. Me. Kammilla Guerra de Araújo e Dr.Érico Aurélio Abreu Cardozo (Membros da Banca Examinadora)

**NOTA FINAL: 90 pts.**

Considerações finais da banca examinadora:

A pesquisa apresenta um importante tema relacionado à implementação do Novo Ensino Médio nas escolas públicas de Belo Horizonte, Minas Gerais. O estudo é relevante, pois aborda uma mudança significativa no sistema educacional brasileiro e seus impactos nas escolas estaduais de uma região específica. No entanto, há aspectos que merecem atenção e algumas sugestões de melhoria:

**Clareza na Introdução:** A introdução do documento oferece uma visão geral da situação educacional no Brasil e a importância da parceria entre escola e família. No entanto, pode ser mais concisa. É importante focar na apresentação do problema de pesquisa e nos objetivos do estudo de forma mais direta.

**Revisão de Literatura:** A revisão de literatura é abrangente e cobre uma variedade de tópicos relacionados ao Ensino Médio. No entanto, é importante destacar a necessidade de uma análise mais crítica das fontes e estudos apresentados. Além disso, seria útil vincular a revisão de literatura diretamente ao problema de pesquisa, mostrando como os conceitos e teorias se relacionam com a implementação do Novo Ensino Médio em Belo Horizonte.

**Referências:** A referência a Bergamini (2008) na seção "Pessoas desmotivadas não conseguem realizar suas tarefas de forma correta" não está devidamente contextualizada no texto. É importante explicar

como as ideias do autor se relacionam com o tema do documento.

**Estruturação do Documento:** O documento precisa de uma melhor organização e estruturação. Alguns parágrafos são longos e difíceis de seguir. A estrutura geral do documento pode ser aprimorada para facilitar a compreensão.

**Metodologia:** A seção de metodologia é apresentada de forma resumida. É necessário fornecer informações mais detalhadas sobre o processo de coleta de dados, escolha dos participantes, análise de dados e instrumentos utilizados. Além disso, seria benéfico justificar a escolha da abordagem qualitativa para a pesquisa.

**Discussão dos Resultados:** A seção de resultados e discussão deve abordar de forma mais aprofundada as implicações e interpretações dos resultados obtidos. Deve-se relacionar os dados aos objetivos do estudo e à literatura existente.

**Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras:** As limitações do estudo são mencionadas, mas não se discute sua relevância ou como podem afetar a validade dos resultados. Além disso, seria útil oferecer recomendações específicas para pesquisas futuras com base nas limitações identificadas.

No geral, o documento apresenta um tópico importante, mas precisa de melhorias na metodologia, organização e revisão linguística. Além disso, uma discussão mais aprofundada dos resultados e uma conexão mais clara com a literatura existente seriam benéficas.

O resultado foi comunicado publicamente à estudante pela Banca Examinadora. Nada mais havendo a tratar o Orientador Prof. Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro encerrou e lavrou a presente ATA, que será assinada digitalmente por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

A Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública comunica que a aluna terá até 60 (sessenta) dias para apresentar a monografia corrigida, a partir da data de Defesa .

Belo Horizonte, 27 de outubro de 2023.

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza - Coordenador do curso de Especialização em Gestão Pública.

Prof. Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Me. Kammilla Guerra de Araújo (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Érico Aurélio Abreu Cardozo (Membro da Banca Examinadora QI Faculdade & Escola Técnica)



Documento assinado eletronicamente por **Kammilla Éric Guerra de Araújo, Usuária Externa**, em 12/12/2023, às 14:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Érico Aurélio Abreu Cardozo, Usuário Externo**, em 12/12/2023, às 15:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 12/12/2023, às 18:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Daniel Francisco Bastos Monteiro, Usuário Externo**, em 12/12/2023, às 20:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2863692** e o código CRC **B37A89A7**.

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

## FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: **GABRIELA RODRIGUES DE MELO, Nº. DE REGISTRO: 2022707570**

TRABALHO FINAL: “Desafios na implementação do Novo Ensino Médio nas escolas da rede estadual de Minas Gerais”.

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

**APROVADA** em 27 de outubro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Me. Kammilla Guerra de Araújo (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Érico Aurélio Abreu Cardozo (Membro da Banca Examinadora QI Faculdade & Escola Técnica)



Documento assinado eletronicamente por **Kammilla Éric Guerra de Araújo, Usuária Externa**, em 12/12/2023, às 14:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Érico Aurélio Abreu Cardozo, Usuário Externo**, em 12/12/2023, às 15:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniel Francisco Bastos Monteiro, Usuário Externo**, em 12/12/2023, às 20:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 27/12/2023, às 09:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2886323** e o código CRC **A36BF590**.

---

**Referência:** Processo nº 23072.274590/2023-61

SEI nº 2886323



*Dedico este trabalho ao meu filho Miguel,  
minha força e razão de viver.  
Aos meus pais, por todo apoio e incentivo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores do curso de Especialização em Gestão Pública que me forneceram todas as bases necessárias para a realização deste trabalho. Agradeço em especial ao professor Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro com profunda admiração pelo profissionalismo e todo tempo disponibilizado à orientação. Obrigada também à professora Daniele, por todo apoio, paciência e ensinamentos.

## RESUMO

O Brasil tem buscado, através de projetos e incentivos, oferecer um ensino público de qualidade, no entanto, a maioria das políticas implementadas no país voltadas para a educação pública foram insuficientes para promover a melhoria da qualidade da educação no Brasil. O projeto do Novo Ensino Médio trata da “reforma” na educação básica. Um dos motivos que sustentam essa proposta seriam as mudanças ocorridas na juventude e no mundo de modo geral, neste contexto o Ensino Médio tradicional não atrairia a atenção dos alunos, acarretando em desinteresse, evasão escolar, dentre outros problemas. Nesse novo formato, do Novo Ensino Médio, os alunos teriam a liberdade de escolher o que estudar, conforme o que mais agrada ou tenha relação com a profissão almejada por eles. Essa liberdade de “escolher” o que estudar é impulsiona o protagonismo juvenil, tornando o estudo mais atrativo. O objetivo deste estudo foi compreender os processos realizados por Escolas Públicas no processo de implementação do Novo Ensino Médio e a resistência que o envolve. Entende-se que este trabalho é de extrema relevância, à medida em que, se pretende entender quais as lacunas, dificuldades e processos foram realizados. A metodologia de trabalho foi desenvolvida utilizando-se o método de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, realizada por meio de um questionário de pesquisa pública, onde foram feitas perguntas acerca da problemática que envolve a implementação do Novo Ensino Médio, não sendo necessária a identificação dos participantes. Os questionários foram respondidos por alunos e professores de escolas públicas localizadas em Belo Horizonte, Minas Gerais. Conclui-se que a implementação de projetos, com resultados satisfatórios, depende de um bom planejamento, participação direta dos envolvidos e a colaboração dos departamentos diversos, visando garantir uma boa comunicação e coordenação, alcançando assim os resultados desejados. Os dados apresentam evidências de que a resistência encontrada na implementação do Novo Ensino Médio está atrelada a falta de planejamento, capacitações e inclusão dos alunos e professores na tomada de decisões.

**Palavras – chave:** Ensino Médio; Novo Ensino Médio; Reforma do Ensino Médio; Mudança Organizacional.

## ABSTRACT

Brazil has sought, through projects and incentives, to offer quality public education, however, most of the policies implemented in the country aimed at public education were insufficient to promote the improvement of the quality of education in Brazil. The New Secondary Education project deals with “reform” in basic education. One of the reasons that support this proposal would be the changes occurring in youth and in the world in general. In this context, traditional high school would not attract the attention of students, resulting in lack of interest, school dropout, among other problems. In this new format, New High School, students would have the freedom to choose what to study, depending on what they like most or what is related to their desired profession. This freedom to “choose” what to study boosts youth protagonism, making studying more attractive. The objective of this study was to understand the processes carried out by Public Schools in the process of implementing the New Secondary Education and the resistance that surrounds it. It is understood that this work is extremely relevant, as it seeks to understand what gaps, difficulties and processes were carried out. The work methodology was developed using the descriptive research method with a qualitative approach, carried out through a public research questionnaire, where questions were asked about the problem involving the implementation of the New Secondary Education, with no need to identify the participants. The questionnaires were answered by students and teachers from public schools located in Belo Horizonte, Minas Gerais. It is concluded that the implementation of projects, with satisfactory results, depends on good planning, direct participation of those involved and the collaboration of different departments, aiming to ensure good communication and coordination, thus achieving the desired results. The data present evidence that the resistance encountered in the implementation of the New Secondary Education is linked to a lack of planning, training and inclusion of students and teachers in decision-making.

**Keywords:** High school; New High School; Secondary Education Reform; Organizational change.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Caracterização dos participantes da pesquisa: profissional atuante em azul e estudantes em vermelho.	19
<b>Figura 2</b> - Preparo prévio para implementação do Novo Ensino Médio	20
<b>Figura 3</b> - Escolha das novas disciplinas no local de trabalho	20
<b>Figura 4</b> - Resistência por parte dos estudantes após a implementação do Novo Ensino Médio	21
<b>Figura 5</b> - Resistência por parte dos profissionais após a implementação do Novo Ensino Médio	22
<b>Figura 6</b> - Problemas encontrados durante a fase de implementação do Novo Ensino Médio e a relação com a falta de planejamento.	23
<b>Figura 7</b> - Desafios com relação às mudanças ocasionadas pela implementação do Novo Ensino Médio	25
<b>Figura 8</b> - Benefícios para os estudantes com a nova organização curricular	25
<b>Figura 9</b> - Atendimento às necessidades e expectativas dos jovens, fortalecendo o protagonismo juvenil	26

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
2.1 O ensino médio brasileiro.....	12
2.2 Reforma do Ensino Médio.....	14
2.3 Desafios do Novo Ensino Médio.....	16
2.4 Mudança organizacional.....	17
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>18</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>5 PROJETO DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>26</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>32</b>

## INTRODUÇÃO

A educação básica brasileira compreende três etapas: a educação infantil (para crianças com até cinco anos), o ensino fundamental (para alunos de 6 a 14 anos) e o ensino médio (para alunos de 15 a 17 anos), sendo que cada uma dessas etapas tem seus próprios objetivos e diferentes competências organizacionais e administrativas. Até 2006, a duração do ensino fundamental no Brasil era de oito anos, entretanto, a Lei nº 11.274, de 6 de fevereiro de 2006 – alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e ampliou o Ensino Fundamental para nove anos de duração, tornando obrigatória a matrícula de crianças de seis anos de idade e estabelecendo prazo de implantação até o ano de 2010.

O Ensino Médio, último dos três níveis da Educação Básica, é uma etapa que possui a duração de três anos e tem como objetivo aprofundar o conhecimento adquirido no Ensino Fundamental, além de preparar o estudante tanto para o mercado de trabalho quanto para o Ensino Superior. A premissa da sua obrigatoriedade foi colocada pelo governo federal, por meio da Emenda Constitucional n. 59/2009, que amplia a obrigatoriedade escolar para a faixa etária dos 6 aos 17 anos, acompanhando uma tendência regional e respondendo a pressões como as do Fundo das Nações Unidas para a Infância – Unicef.

Embora a escola seja uma instituição oficialmente regulamentada que oferece educação aos alunos, esta não deve ser tida como a única responsável pelo processo de aprendizagem. É necessário que haja apoio familiar, pois todas as mudanças e inovações tecnológicas, implementadas ou não, não garantem sucesso e eficiência no ensino sem que haja a parceria entre escola e família.

O Brasil tem buscado, através de projetos e incentivos, oferecer um ensino público de qualidade, no entanto, a maioria das políticas implementadas no país voltadas para a educação pública foram insuficientes para promover a melhoria da qualidade da educação no Brasil, levando em consideração a posição desfavorável do país no ranking de educação mundial. Apesar do exposto, muitos avanços também aconteceram através das políticas públicas na área da educação, tais como a universalização, o acesso e a redução da evasão escolar.

O conhecimento no mundo atual é favorecido pela revolução das comunicações, mas compete com a cultura das instituições escolares. Esses novos modelos de comunicação desafiam a escola, seja em sua função de transmitir conhecimentos ou em seu caráter socializador. Muitos são os caminhos que podem ser percorridos através das tecnologias dentro de uma escola, mas existe o impasse de fazer com que o estudante veja também esse caminho e não apenas utilize esses recursos tecnológicos como instrumentos de distração ou diversão.

É nítido que os alunos são mais propensos a incorporar novos recursos tecnológicos em suas vidas diárias, mas não significa que eles incorporam esses recursos de forma crítica e produtiva. O desafio da escola não é proibir a utilização desses recursos, mas prepará-los para a experiência de interagir com eles dentro do contexto escolar.

O projeto do Novo Ensino Médio trata da “reforma” na educação básica e um dos motivos que sustentam essa proposta seriam as mudanças ocorridas na juventude, no mundo e suas tecnologias de modo geral. Neste contexto o Ensino Médio tradicional não atrairia a atenção dos alunos, acarretando em desinteresse, evasão escolar, dentre outros problemas. Nesse novo formato, do Novo Ensino Médio, os alunos teriam a liberdade de escolher o que estudar, conforme o que mais agrada ou tenha relação com a profissão almejada por eles. Essa liberdade de “escolher” o que estudar é o que impulsiona o protagonismo juvenil, tornando o estudo mais atrativo.

É importante ressaltar que as mudanças que cercam o Novo Ensino Médio não afetam apenas a carga horária e os conteúdos, mas reformulam a ideia de aquisição do conhecimento e transformam a essência dos conceitos de educação e ciência. Os docentes e também a dinâmica escolar são afetados com essas inovações.

Diante disso, torna-se necessário discutir em que consiste, do ponto de vista da reforma/Novo Ensino Médio, tais finalidades, na medida em que podem existir concepções com fundamentos teóricos, políticos e sociais diversos e mesmo antagônicos a respeito do que entender por potencial dos jovens e sua plena realização, desenvolvimento sustentável, preparo para o mundo do trabalho e cidadania, protagonismo estudantil e projeto de vida.

Conforme explicitado pelo Ministério da Educação – MEC:

O Novo Ensino Médio pretende atender às necessidades e às expectativas dos jovens, fortalecendo o protagonismo juvenil na medida em que possibilita aos estudantes escolher o itinerário formativo no qual desejam aprofundar seus conhecimentos. Um currículo que contemple uma formação geral, orientada pela BNCC, e também itinerários formativos que possibilitem aos estudantes aprofundar seus estudos na(s) área(s) de conhecimento com a(s) qual(is) se identificam ou, ainda, em curso(s) ou habilitações de formação técnica e profissional, contribuirá para maior interesse dos jovens em acessar a escola e, conseqüentemente, para sua permanência e melhoria dos resultados da aprendizagem.

No tocante à justificativa desta pesquisa, entende-se que ela é de extrema relevância, à medida em que, se propõe a, compreender como se deu a implementação do Novo Ensino



Médio nas escolas estaduais de Belo Horizonte, ou seja, identificar e compreender quais as lacunas e as dificuldades envolvidas neste processo de implementação. A partir disso, é possível contribuir com o estabelecimento de elementos e parâmetros que possam servir como base para a participação efetiva das escolas no processo de implementação do Novo Ensino Médio.

Dessa maneira, com base nos fundamentos apresentados, o presente trabalho buscará responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorreu a implementação do Novo Ensino Médio nas escolas públicas de Belo Horizonte? Assim, o objetivo geral da presente pesquisa consiste em compreender e analisar os possíveis impactos e desafios da implementação do Novo Ensino Médio, a partir da percepção de docentes e discentes que atuam nas escolas públicas de Belo Horizonte, Minas Gerais. Os objetivos específicos do presente trabalho consistem em: verificar como ocorreu a implementação do Novo Ensino Médio; conhecer a percepção dos docentes e discentes sobre o Novo Ensino Médio e seu processo de implementação; identificar as dificuldades enfrentadas por docentes e discentes frente as novas mudanças trazidas com a reorganização curricular; entender a relação entre a resistência ao novo projeto do Ensino Médio e a sua implementação.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, a abordagem metodológica adotada foi a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, sendo realizada por meio de um questionário de pesquisa pública, onde foram feitas perguntas acerca da problemática que envolve a implementação do Novo Ensino Médio, não sendo necessária a identificação dos participantes. Por fim, os dados coletados durante a elaboração do trabalho foram organizados, analisados e interpretados, sendo construídos gráficos a partir destes. Espera-se que este trabalho contribua para a formação de um referencial que permita, aos governantes, reavaliarem suas ações para implementação de projetos. Apesar desta pesquisa abordar a realidade de apenas um município, os resultados evidenciados poderão ser estendidos a outras localidades, visto que, trata-se de um tema muito pertinente e que favorece a aquisição de conhecimentos sobre Gestão Pública e a mudança organizacional.

Portanto, a partir do conteúdo abordado nesta introdução, este trabalho se fundamentará em mais cinco seções; na próxima, realizaremos uma breve revisão sobre: o ensino médio brasileiro; reforma do Ensino Médio; desafios do Novo Ensino Médio; mudança organizacional. Na terceira seção, apresentaremos nossa metodologia de pesquisa que se fundamentará no caráter descritivo, com uma abordagem do método qualitativo que se desenvolverá por meio de procedimentos de análise documental e de dados coletados por meio de questionários. Na quarta seção, procederemos com a análise dos dados, na quinta seção será

apresentada uma proposta de intervenção. Já na sexta e última seção, apresentaremos as considerações finais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Tendo em vista a análise proposta neste trabalho, esta seção examina os principais conceitos existentes na literatura que norteiam o estudo sugerido. Realizou-se, portanto, um estudo bibliográfico em livros, artigos, revista e sites sobre o tema em questão.

### **2.1. O ensino médio brasileiro**

Conforme Silva (2018), o ensino médio desde a aprovação da LDB em 1996 vem passando por um processo de acirrada disputa quanto às suas finalidades, um dos motivos para isso é o aumento do acesso que incluiu na última etapa da educação básica um número imenso de jovens não faziam parte da mesma. De 3.500.000 matrículas em 1991, para 9 milhões de pessoas em 2004, as perguntas então giram em torno de “qual ensino médio” e “para quem” ocupou o espaço dos marcos normativos e das ações do executivo federal.

Nos documentos orientadores das proposições curriculares com base em competências, prepondera, assim, uma concepção de formação humana marcada pela intenção de adequação à lógica do mercado e à adaptação à sociedade por meio de uma subjetiva noção de cidadania. Esse discurso é marcado, também, pelo não reconhecimento da dimensão da cultura como elemento que produz, ao mesmo tempo, a identidade e a diferença. As competências, consolidam uma perspectiva de educação escolar que, contraditoriamente, promete e restringe a formação para a autonomia, já que também visa controlar, as experiências dos indivíduos e das escolas, o que é possível graças a estratégias de discussão e avaliação que visam aprender mais sobre o produto e menos sobre o processo de sua criação.

A reforma do ensino médio foi introduzida em setembro de 2016 como medida temporária, o que surpreendeu alunos e professores. Considerando a instabilidade do momento político, a extensão da reforma e a falta de debate democrático, o parlamentar não poderia deixar de provocar uma rebelião de diversos segmentos sociais em relação à educação. (Silva; Boutin, 2018). No Brasil, as reformas educacionais da década de 1990 foram realizadas sob o governo de Fernando Henrique Cardoso com base em princípios como qualidade, competitividade,

eficiência e eficácia, conceitos importados do modelo de gestão subjacente do setor privado. As mudanças no setor da educação no país avançaram para estabelecer uma nova lógica que alterou aspectos relacionados com o financiamento, a gestão, o currículo, a avaliação, as condições gerais de trabalho nas instituições, entre outros.

De acordo com Melo e Pinto (2021), o caráter de urgência em que se apresentou o tema da reforma do ensino médio, através de medida provisória, mostrou a necessidade de apresentar rapidamente um projeto educacional que fosse capaz de reunir os interesses declarados no campo econômico. Esta urgência também destacou a falta de diálogo pleno do governo com outros sectores da sociedade com interesses conflitantes.

Os chamados reformadores empresariais são conhecidos por influenciarem a política educacional nacional. Este grupo contribuiu para o desenvolvimento de políticas de liderança, para a consolidação de competências e para o fortalecimento de uma cultura de performatividade, o que minimizou o papel do Estado na política pública de educação e fortaleceu os processos de responsabilização dos professores (Ostermann; Rezende, 2021). Ostermann e Rezende (2021) entendem que especificamente a reforma do Ensino Médio e a Base Nacional Comum Curricular, possuem como protagonistas aqueles reformadores empresariais, que resistem às propostas dos professores/pesquisadores sobre a educação profissional e investem na política de educação dos administradores.

Diversos estudos como os de Santos, Borges e Lopes (2019), Ostermann e Rezende (2021), Deconto e Ostermann (2021), Rodrigues, Pereira e Mohr (2021) compreendem a importância de se investigar as consequências da BNCC e do Novo Ensino Médio (NEM) para os processos formativos de docentes.

No que se refere a um dos itinerários formativos (conjunto de disciplinas, projetos, oficinas, núcleos de estudo, entre outras situações de trabalho, que os estudantes poderão escolher no ensino médio), a Educação Profissional de nível técnico, que chama a atenção por diferenciar-se dos demais percursos, amparados em áreas do conhecimento científico, a Lei aparenta mostrá-lo, por essa forma, integrado ao Ensino Médio. Mas pelo menos de um ponto de vista, promove na verdade uma espécie de negação dessa integração, porque dada a natureza do percurso educativo, o ensino técnico está de certa forma separado do ensino geral que aconteceu na primeira parte do curso (Ferretti, 2018). Portanto, é necessária uma discussão mais profunda sobre o que se vê do ponto de vista da reforma para tais fins, porque existem abordagens diferentes e até opostas dos fundamentos teóricos, políticos e sociais do que a compreensão do potencial jovem e a sua plena realização, sustentabilidade, preparação para a vida profissional e cidadania (Ferretti, 2018).

## 2.2 Reforma do Ensino Médio

Diversos autores, como Ferreira e Silva (2017); Krawczyk e Ferretti (2017); Silva (2018); concordam que a nova organização curricular do Ensino Médio é mais uma das diversas reformas sofridas ao longo dos últimos 15 anos. A maioria destas reformas, ocorridas na educação brasileira, deram ênfase à estrutura curricular, ainda que outros aspectos também tenham sido abordados (Ferretti, 2016). Para Ferreira e Silva (2017), muitas das controvérsias encontradas nestas reformas estão relacionadas à qualidade, acesso, permanência, identidade e sua finalidade.

Devido à falta de consenso entre nossos representantes, o Ensino Médio, principalmente, tem sido foco de constantes alterações, buscando preparar os jovens para a sociedade, mas sem definir ao certo qual é o perfil esperado (Ferretti, 2016). Primeiramente, para se propor mudanças tão marcantes quantos as reformas, há que se considerar os problemas existentes, como: “[...] infraestrutura precária das escolas, desvalorização docente (baixos salários, formas de contratação, vínculos com várias escolas), um formato escolar ultrapassado, entre outros [...]” Krawczyk e Ferretti, (2017. p.35), levando se em consideração se estas reformas serão capazes de solucionar ou até mesmo minimizar estes obstáculos.

Ao longo da história da educação brasileira, muitas mudanças foram acontecendo, em 1996 surgiu a Lei Federal nº9.394 de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que assim definiu o Ensino Médio:

[...] Art. 35. O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de 3 (três) anos, terá como finalidades:

I – a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;

II – a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;

III – o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;

IV – a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina (Brasil, 2017).

Esta Lei trouxe consigo a necessidade de se formar um estudante de forma integral, para a inserção na sociedade e o mercado de trabalho, preparando-o também para outros níveis de ensino (Brasil, 2017). Após a promulgação da LDB de 1996, recentemente foi promulgada a

Lei nº13.415 de 16/02/2017, que alterou a Lei nº9.394/96. Dentre as mudanças no atual texto da Lei que regulamenta a estrutura do Ensino Médio, tem-se:

[...] Art.24.....

I - a carga horária mínima anual será de oitocentas horas para o ensino fundamental e para o ensino médio, distribuídas por um mínimo de duzentos dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver;

§ 1º A carga horária mínima anual de que trata o inciso I do *caput* deverá ser ampliada de forma progressiva, no ensino médio, para mil e quatrocentas horas, devendo os sistemas de ensino oferecer, no prazo máximo de cinco anos, pelo menos mil horas anuais de carga horária, a partir de 2 de março de 2017 (Brasil,2017).

Além da carga horária aumentada de oitocentas horas para mil e quatrocentas horas, a Lei nº13.415, de 16/02/2017 trouxe a criação de habilidades e competências atrelados à Base Nacional Comum Curricular (BNCC). É a BNCC que determina as competências que os estudantes deverão ter, ao final dessa etapa do Ensino Básico. Assim: “[...] competência é definida como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho” (Brasil, 2018, p.8). Desta forma a proposta curricular é dividida em duas partes, base nacional comum e parte diversificada.

Vale ressaltar que essa divisão em duas partes não é uma novidade, visto que já esteve presente nas leis de 1960 e 1970. O que diferencia esse ponto na atual reforma é que não existe uma ligação profissional, mas sim uma intenção acadêmica. Existe ainda na Lei nº13.415 de 16/02/2017 outra questão que deve ser discutida, em relação ao Ensino Médio em tempo integral. Nesta modalidade a carga horária do aluno é estendida, tanto para o professor quanto para o estudante, comprometendo possíveis oportunidades de trabalho/estágio que possam surgir para esses jovens. Esse tempo integral não seria proveitoso, uma vez que a estrutura das escolas, muitas vezes precária, não contribui para ofertas curriculares diversificadas.

Em texto divulgado pelo Ministério da Educação consta a definição, de forma resumida, do que é a reforma do Ensino Médio:

A reforma do ensino médio é uma mudança na estrutura do sistema atual do ensino médio. Trata-se de um instrumento fundamental para a melhoria da educação no país. Ao propor a flexibilização da grade curricular, o novo modelo permitirá que o estudante escolha a área de conhecimento para aprofundar seus estudos. A nova estrutura terá uma parte que será comum e obrigatória a todas as escolas (Base Nacional Comum Curricular) e outra parte flexível. Com isso, o ensino médio aproximará ainda mais a escola da realidade dos estudantes à luz das novas demandas profissionais do mercado de trabalho. E, sobretudo, permitirá que cada

um siga o caminho de suas vocações e sonhos, seja para seguir os estudos no nível superior, seja para entrar no mundo do trabalho (MEC 2016, online).

### 2.3 Desafios do Novo Ensino Médio

A proposta do Novo Ensino Médio apresenta muitos itinerários formativos que necessitam de laboratórios de ciência, informática e ainda equipamentos digitais, conforme as ementas apresentadas para os mesmos. Muitas escolas não possuem estes recursos e como visto na Lei n. 13.415/2017, que rege a atual configuração nacional para o ensino médio, existe a possibilidade de abertura para parcerias entre setor público e instituições privadas para a oferta dos itinerários formativos. Uma questão muito discutida se refere à formação de professores, já que o atual documento curricular destaca a importância da adequação na formação inicial às configurações do *novo* ensino médio como ação necessária, indicando que protagonismo estudantil, educação integral, transversalidade e flexibilidade do currículo são conceitos que devem ser o centro da proposta. Portanto, evidencia como ação a “articulação com Instituições de Ensino Superior e os Institutos Federais no sentido de adaptarem os currículos dos cursos de licenciaturas para atenderem às particularidades da formação de seus estudantes, futuros professores do ensino médio” (Minas Gerais, 2021, p. 425).

Um problema existente nas escolas é a evasão escolar que se refere ao aluno que deixa de frequentar a escola, mas com a possibilidade de retorno, já o abandono escolar ocorre quando o estudante abandona a escola em definitivo sem o objetivo de voltar a frequentá-la (Abramovay; Castro, 2003). Ao propor um ensino integral, como é o caso da reforma do Ensino Médio, há que se considerar situações específicas onde estudantes de baixa renda necessitam trabalhar até mesmo para conseguir se deslocar à escola, conforme dito por Silva (2011, p. 8-9):

[...] analisar o dado Renda Familiar destes estudantes. [...] quantas pessoas nos dias de hoje têm dificuldades quando se trata do rendimento financeiro? Com os estudantes de Ensino Médio não é nada diferente. Os pais recebem baixos salários e, às vezes, não têm condições de comprar materiais e pagar passagem para seus filhos frequentar a escola, resultando em um típico conflito vivido pelos estudantes adultos [que não trabalham, em especial].

Portanto, o exposto acima traz consigo mais um ponto que pode levar os estudantes à uma desmotivação, onde a escolha pelo trabalho ao invés do estudo será sua prioridade. Bzuneck (2009), diz que a queda na motivação pode acarretar em uma queda no investimento pessoal para realizar com qualidade as tarefas de aprendizagem e isso impossibilita uma formação de estudantes competentes para exercerem a cidadania e alcançarem a realização

pessoal.

## 2.4 Mudança Organizacional

A mudança corresponde à informação de que uma tecnologia, habilidade ou prática organizacional se tornou obsoleta. Portanto, neste caso, o processo de mudança significa criar um novo modelo organizacional, alterando os pressupostos estabelecidos para a realidade do ambiente externo e aceitando que esta é uma condição necessária para o sucesso organizacional (Mota, 1999). Conforme Bergue (2010),

“A mudança constitui fenômeno inerente à organização e se manifesta sob diferentes formas, desde esforços adaptativos de qualquer ordem e intensidade, inovações gerenciais e de estrutura, até transformações mais radicais que alcançam aspectos substanciais do comportamento das pessoas na organização”. (Bergue, 2010, p. 68).

Desta forma, são necessárias medidas para que se alcance os resultados esperados, desenvolvendo estratégias e controlando as mudanças, dentro do possível. De acordo com Amaru (2004, p. 381),

“Adaptar a empresa ao ambiente significa mais do que torná-la capaz de enfrentar seus concorrentes. Os desafios vêm de diversas fontes [...] Evolução da tecnologia, exigências dos sindicatos, controle governamental e pressões de toda a sociedade são circunstâncias que oferecem desafios e oportunidades para todos os tipos de organizações”.

Diante do exposto, surge outro dilema: a resistência dos membros organizacionais à mudança, fato que ameaça a inovação organizacional. Contudo, parece que o protesto à empresa não deve ser visto apenas como um aspecto negativo, pois em alguns casos pode apontar para projetos que não se adequam à organização ou que apontam alternativas inovadoras. Para implementar a mudança com sucesso, as organizações devem manter os funcionários comprometidos com o novo, uma vez que eles participarão da implementação do projeto, sendo necessário observá-los nas situações em que encontram resistência para verificar os motivos da reação à mudança.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi desenvolvido utilizando-se o método de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, que é um conjunto de práticas que representam o mundo visível em forma de dados representativos, incluindo notas, entrevistas, fotografias, registros e

lembretes (CRESWELL, 2014). Os(as) pesquisadores(as) que trabalham com abordagem qualitativa de pesquisa buscam entender um fenômeno em seu contexto natural.

realizada por meio de um questionário de pesquisa pública, onde foram feitas perguntas acerca da problemática que envolve a implementação do Novo Ensino Médio, não sendo necessária a identificação dos participantes. O questionário foi feito através da plataforma *Google Forms* e o link encaminhado para grupos de alunos e profissionais que atuam no Novo Ensino Médio, através das redes sociais *Instagram*, *Whatsapp* e *Facebook*. O questionário foi respondido por professores e alunos dos 1º e 2º anos do Ensino Médio de escolas localizadas em Belo Horizonte no Estado de Minas Gerais, totalizando 118 respostas. A escolha das escolas se deu de forma aleatória, sendo o link encaminhado para grupos de redes sociais já existentes.

Para Richardson (2012), a pesquisa qualitativa é detalhista, e procura demonstrar os significados e características do objeto investigado, como, por exemplo, situações relatadas numa entrevista ou questionário, ao contrário da medida quantitativa de características e de comportamentos. A análise de documentos foi utilizada como forma de esclarecer pontos de dúvida, durante a análise dos dados obtidos, bem como ainda, para complementar os dados qualitativos obtidos, ao se utilizar dos outros instrumentos metodológicos.

A metodologia adotada consistiu, ainda, em pesquisa bibliográfica e também documental, sobretudo a análise da legislação que trata do Ensino Médio, isto é, a Lei nº9.394/96 e a Lei nº13.415 de 16/02/2017, que altera o atual Ensino Médio e a Base Nacional Comum Curricular. Essa análise documental pode ser feita a partir de qualquer documento escrito que revele informações sobre os sujeitos investigados, como, a partir de “[...] leis e regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, diários pessoais, autobiografias, jornais, revistas, discursos, roteiros de programas de rádios e televisão até livros, estatísticas e arquivos escolares” (Ludke, 1986, p.38).

O questionário serviu para a análise de quesitos como: preparo para implementação do ensino médio; escolha das novas disciplinas; resistência por parte dos estudantes e professores; desafios com relação as mudanças ocasionadas pela implementação dos Novo Ensino Médio; benefícios para os estudantes com a nova organização curricular; alcance das expectativas dos jovens e fortalecimento do protagonismo juvenil.

Findado o tempo de preenchimento dos questionários, que foi de 28 de agosto de 2023 até 04 de setembro de 2023, deu-se o momento de elaborar e analisar os gráficos à partir das respostas coletadas. A técnica de análise de dados escolhida para esta pesquisa é a descritiva e



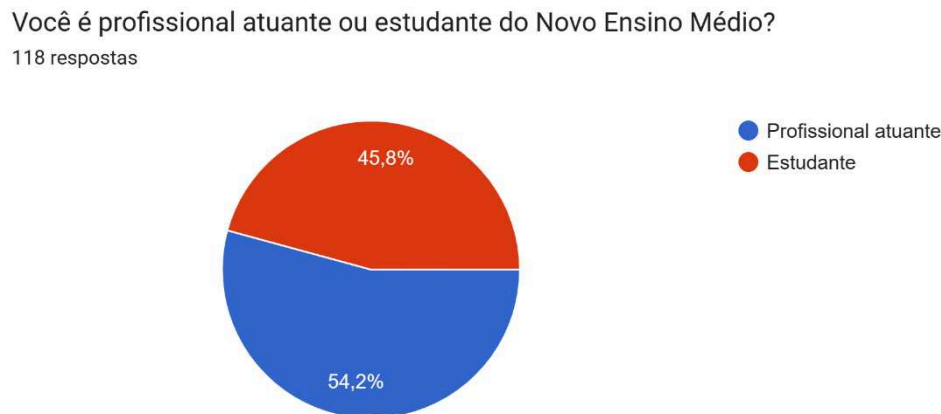
interpretativa, uma vez que ela objetiva “organizar e resumir os dados, de forma tal, que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação” (Gil, 2002, p.156).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa por meio de gráficos, que foram criados a partir das respostas obtidas nos questionários, permitindo as análises. A análise dos dados teve como finalidade estabelecer uma compreensão das informações coletadas, respondendo o objetivo proposto.

Ao observar as respostas dos 118 questionários, nota-se que houve um equilíbrio entre docentes e discentes de escolas públicas participantes, o que é um ponto positivo quando pensamos em observações dos dois principais grupos atingidos pela reforma do Ensino Médio, conforme visto na figura 1.

**Figura 1** – Caracterização dos participantes da pesquisa: profissional atuante em azul e estudantes em vermelho.



**Fonte: Dados da pesquisa 2023**

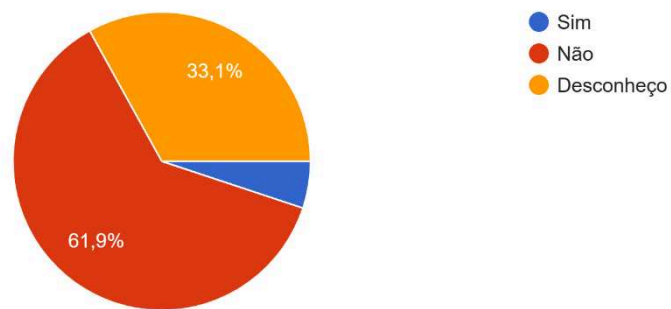
Sobre o fato de ter existido, ou não, um preparo para a implementação do Novo Ensino Médio, 61,9% dos participantes respondeu que não houve e 33,1% desconhece esta informação, restando 5% afirmando que ocorreu o preparo para a implementação (Figura 2). Um plano de implementação de projetos, que consiste em vários componentes que orientam a execução do mesmo, é extremamente necessário, garantindo que todos entendam seu papel no processo de

implementação, promova um ambiente colaborativo e que incentive a comunicação aberta e o trabalho em equipe.

**Figura 2** – Preparo prévio para implementação do Novo Ensino Médio.

Houve um preparo para a implementação do Novo Ensino Médio?

118 respostas



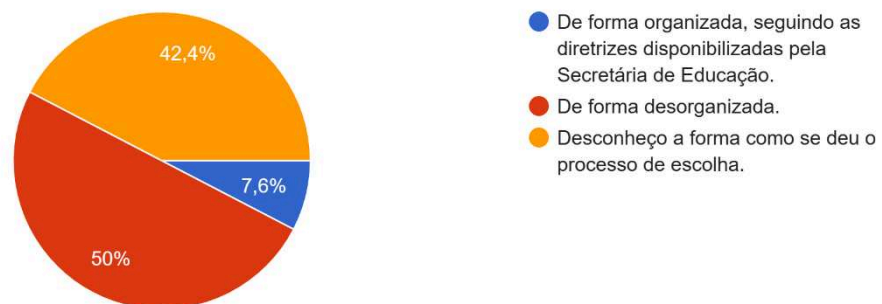
**Fonte: Dados da pesquisa 2023**

Na figura 3 os gráficos apontam como ocorreu a escolha das novas disciplinas cursadas pelos discentes após a reorganização curricular, 50% afirma que o processo se deu de maneira desorganizada, 42,4% desconhece a forma utilizada para as escolhas e 7,6% respondeu que a escolha foi feita de forma organizada, seguindo as diretrizes disponibilizadas pela Secretaria de Educação.

**Figura 3** – Escolha das novas disciplinas no local de trabalho.

Como se deu a escolha das "novas disciplinas" no seu local de trabalho ou estudo?

118 respostas



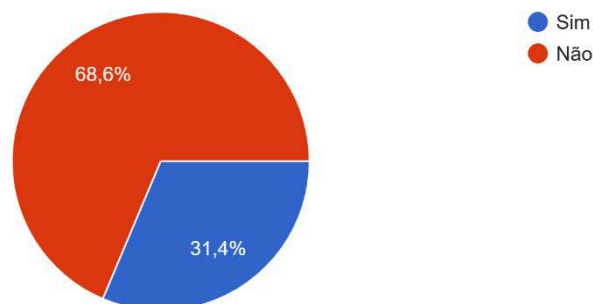
**Fonte: Dados da pesquisa 2023**

As figuras 4 e 5 tratam da resistência por parte dos discentes e docentes após a implementação do Novo Ensino Médio, ressaltando-se que a implementação está sendo realizada de forma gradativa, iniciou-se em 2022 e será finalizada em 2024. É possível observar que os docentes apresentam maior resistência se comparado com os discentes, o que pode ser explicado por um menor nível de maturidade dos estudantes. A resistência tratada neste estudo, está relacionada ao excesso de contestações, questionamentos, críticas e ainda o aumento de mobilizações da classe de professores em busca da não continuidade do novo projeto.

Frente à toda problemática apresentada, é possível observar que os profissionais estão insatisfeitos, sem comprometimento e entusiasmo com a proposta trazida pela mudança organizacional. Com os discentes também não é diferente, demonstrando a falta de motivação diante de um projeto tão impactante e ao mesmo tempo tão desorganizado. Pessoas desmotivadas não conseguem realizar suas tarefas de forma correta e, conseqüentemente, não alcançam os objetivos traçados. Nesta perspectiva, é preciso que o gestor em posição de liderança tenha consciência de suas ações e do quanto elas impactam todo o funcionamento das instituições públicas. O que motiva uma pessoa não necessariamente motivará outra, portanto, devem existir estímulos para despertar a motivação nos colaboradores, é uma ação que deve ser analisada e implementada em busca de resultados em todos os níveis da organização já que funcionários satisfeitos e motivados beneficiam tanto a organização quanto o próprio funcionário (Bergamini, 2008).

**Figura 4** – Resistência por parte dos estudantes após a implementação do Novo Ensino Médio.

Após a implementação do Novo Ensino Médio, houve alguma resistência por parte dos estudantes?  
118 respostas

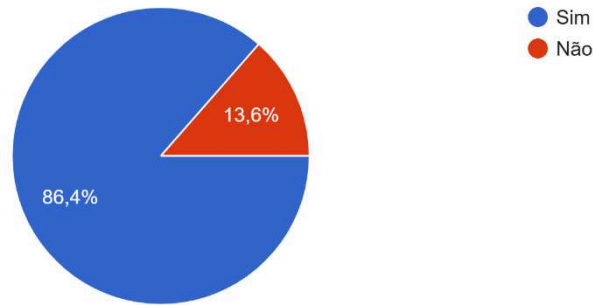


Fonte: Dados da pesquisa 2023

**Figura 5** - Resistência por parte dos profissionais após a implementação do Novo Ensino Médio.

Após a implementação do Novo Ensino Médio, houve alguma resistência por parte dos profissionais?

118 respostas



**Fonte: Dados da pesquisa 2023**

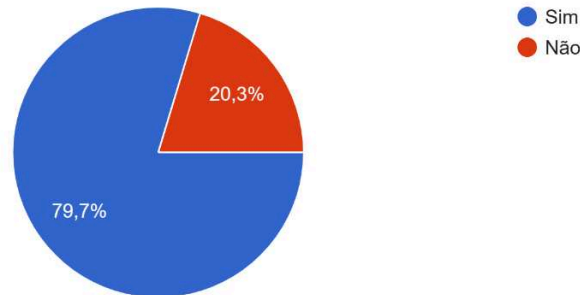
Conforme Motta (1998), muitas pessoas ainda tratam das mudanças como variações de práticas do passado, com pouco impacto. No entanto, o autor ressalta que a realidade exige mudanças em meios ao caos e a vulnerabilidade, mas isso é ignorado em prol dos ideais já estabelecidos. Observa-se que antes de embarcar em um esforço de mudança, poucos gestores realizam avaliações criteriosas sobre quem resiste às mudanças e por quais razões específicas. O objetivo de monitorizar e gerir emoções e reações humanas é reduzir o inevitável declínio da produtividade que ocorre como resultado do processo de mudança e tem sido identificado por alguns autores como o objetivo principal da gestão da mudança organizacional. (Burtonshaw; Salameh, 2010; Maurer, 2001; Rao, 2015).

Os problemas encontrados durante o processo de implementação podem estar relacionados com a falta de planejamento adequado, segundo 79,7% dos participantes, em contrapartida 20,3% acredita que não (Figura 6), como descrito anteriormente, infraestrutura inadequada das escolas, como laboratórios, bibliotecas, espaços para e atividades culturais, carreira dos docentes, incluindo a remuneração, formas de contratação, não vinculação destes profissionais a uma única escola, tudo isso pode estar associado aos problemas encontrados durante o percurso da reorganização proposta.

**Figura 6** – Problemas encontrados durante a fase de implementação do Novo Ensino Médio e a relação com a falta de planejamento.

Você acredita que os problemas encontrados durante o processo de implementação tem alguma relação com a falta de planejamento?

118 respostas



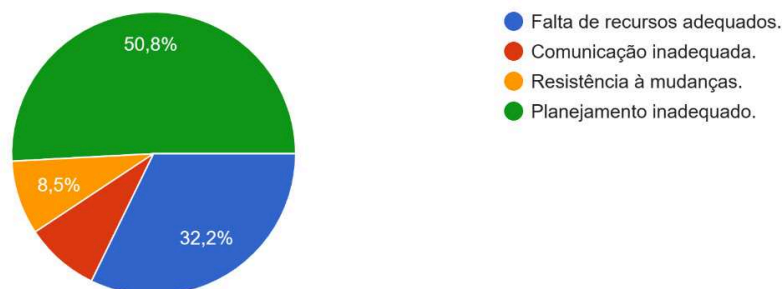
**Fonte: Dados da pesquisa 2023**

Com relação aos principais desafios encontrados durante a implementação do Novo Ensino Médio, 50,8% acredita que o planejamento inadequado é o principal responsável, 32,2% indica a falta de recursos adequados como o principal fator, 8,5% aponta a resistência à mudanças e 8,5% aposta em uma comunicação inadequada, conforme Figura 7. Apesar de poucos apontamentos para a resistência à mudança, é sabido que este é um ponto bastante considerável, principalmente quando as pessoas envolvidas não compreendem a mudança e seus benefícios, por isso é tão importante que as etapas da implementação de projetos sejam seguidas.

**Figura 7:** Desafios com relação às mudanças ocasionadas pela implementação do Novo Ensino Médio.

Qual o principal desafio com relação as mudanças ocasionadas pela implementação do Novo Ensino Médio?

118 respostas



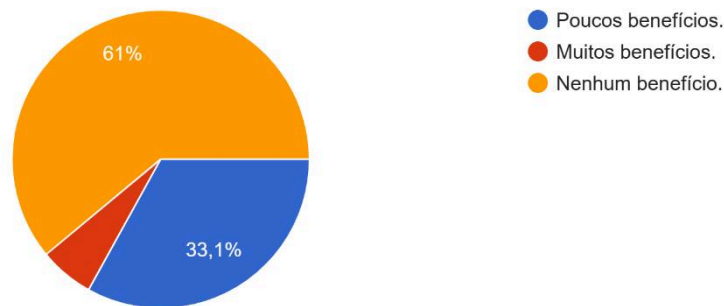
**Fonte: Dados da pesquisa 2023**

Sobre a melhoria observada nesses primeiros anos de implementação, o resultado reflete algumas questões importantes e que precisam ser consideradas, 61% acredita que não houve nenhum benefício, 33,1% poucos benefícios e 5,9% muitos benefícios. Muitas vezes as reformas propostas apostam apenas em uma reorganização curricular, deixando de lado fatores importantes a serem considerados, como a infraestrutura para adequar tais mudanças, por exemplo (Figura 8).

**Figura 8** – Benefícios para os estudantes com a nova organização curricular.

Houve benefícios para os estudantes com a nova organização curricular?

118 respostas



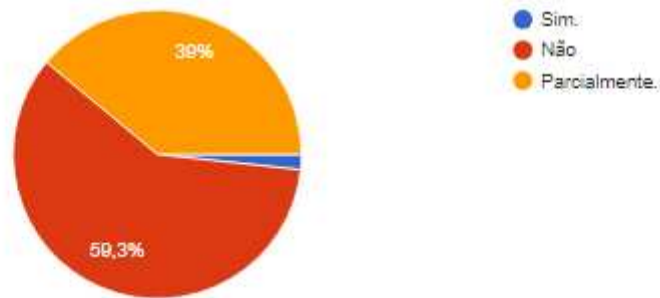
**Fonte: Dados da pesquisa 2023**

Um dos objetivos do Novo Ensino Médio seria proporcionar e fortalecer o protagonismo juvenil. Sobre o alcance deste objetivo, os participantes acreditam que não foi alcançado em 59,3% das respostas, parcialmente alcançado em 39% das respostas e foi alcançado em 1,7% das respostas. Com base nestas respostas, consegue-se perceber a necessidade de adequações neste projeto, já que os principais envolvidos apontam que a realidade não está adequada às expectativas.

**Figura 9** - Atendimento às necessidades e expectativas dos jovens, fortalecendo o protagonismo juvenil.

O Novo Ensino Médio pretende atender às necessidades e às expectativas dos jovens, fortalecendo o protagonismo juvenil possibilitando aos estudantes escolher o itinerário formativo no qual desejam aprofundar seus conhecimentos. Isso foi alcançado, em sua opinião, nesses 2 anos de implementação do projeto?

118 respostas



**Fonte: Dados da pesquisa 2023**

Espera-se que os resultados da presente pesquisa apontem para a relação existente entre resistência apresentada pela comunidade escolar com a forma como foi feita a implementação do Novo Ensino Médio. Além disso, é importante refletir se, de fato, os estudantes terão a garantia de escolha dos itinerários apresentados, conforme seus anseios individuais, haja vista as possibilidades desse discurso e as possibilidades garantidas estarem separadas por um grande abismo. As escolas carecem de estrutura, debate, planejamento e recursos. Sem esses atributos, não há como promover um ensino que estimule a criatividade e o protagonismo dos jovens.

## 5 PROJETO DE INTERVENÇÃO

<b>ELEMENTO</b>	<b>PROPOSTA</b>
<b>Ação</b>	Propor uma maneira mais clara e formativa para os profissionais que atuam no novo Ensino Médio.
<b>Agente</b>	Professores e demais profissionais que atuam nas escolas que atendem o Ensino Médio.
<b>Modo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as principais demandas das escolas, afim de facilitar o processo de escolha das novas disciplinas – Itinerários Formativos.</li> <li>- Propor tempos/espacos para o estudo de documentos orientadores.</li> <li>- Realização de capacitações periódicas para professores que assumirem as novas disciplinas, visto que a formação dos mesmos não foi destinada à esta nova configuração.</li> <li>- Abrir um canal de comunicação para que alunos e docentes possam expressar as dificuldades e que as respostas sejam dadas com mais clareza.</li> </ul>
<b>Efeito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuir a resistência encontrada nas escolas, principalmente por parte dos docentes, na implementação do Novo Ensino Médio.</li> <li>- Dentro do possível, tornar esse momento complexo mais leve àqueles que estão diretamente envolvidos no processo de ensino – aprendizagem.</li> <li>- Proporcionar um ambiente de trabalho minimamente adequado à execução das exigências.</li> </ul>
<b>Detalhamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir na carga horária do professor a obrigatoriedade de realizar as capacitações e atualizações conforme trabalho realizado nas escolas.</li> <li>- Destinar profissionais da Secretaria de Educação para uma escuta qualificada, com maior frequência.</li> <li>- Preparar os profissionais antecipadamente para atuar nos Itinerários formativos.</li> </ul>



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da presente pesquisa foi compreender e analisar os possíveis impactos e desafios da implementação do Novo Ensino Médio, a partir da percepção de docentes e discentes que atuam nas escolas públicas de Belo Horizonte, Minas Gerais. Já os objetivos específicos consistiram em verificar como ocorreu a implementação do Novo Ensino Médio; conhecer a percepção dos docentes e discentes sobre o Novo Ensino Médio e seu processo de implementação; identificar as dificuldades enfrentadas por docentes e discentes frente as novas mudanças trazidas com a reorganização curricular. Pode-se afirmar que os objetivos, geral e específicos, foram atingidos, pois foi possível conhecer e analisar a forma que se deu a implementação do Novo Ensino Médio, avaliar o grau de satisfação dos docentes e discentes e identificar as possíveis falhas no processo.

Conclui-se que a implementação de projetos, com resultados satisfatórios, depende de um bom planejamento, participação direta dos envolvidos e a colaboração dos departamentos diversos, visando garantir uma boa comunicação e coordenação, alcançando assim os resultados desejados. Os dados apresentam evidências de que a resistência encontrada na implementação do Novo Ensino Médio está atrelada a falta de planejamento, capacitações e inclusão dos alunos e professores na tomada de decisões. No entanto, essa resistência não inviabiliza a implementação, mas dificulta o alcance dos resultados esperados a medida em que professores e alunos não desempenham de maneira eficaz aquilo que foi proposto. Ademais, a forma como as mudanças são trazidas para o contexto educacional merecem atenção, já que erros no processo de implementação podem comprometer todo o resultado. É necessário que os recursos humanos, materiais e financeiros estejam alinhados aos requisitos do projeto, promovendo um ambiente colaborativo que incentive o trabalho em equipe.

Um aspecto importante a ser considerado nesse processo de implementação refere-se à precariedade na infraestrutura das escolas e das condições de trabalho oferecidas para o desenvolvimento de mudanças tão significativas. Muitas escolas não tem sequer um espaço adequado para o ensino tradicional e uma oferta diversificada de ensino pode ser comprometida neste contexto. Outra questão, não menos importante, seria a formação continuada para os profissionais de maneira obrigatória, no caso da atuação em projetos ou disciplinas que fujam da sua formação docente, pois a forma como as mudanças tem sido propostas implica na necessidade de uma revisão das licenciaturas.

Por fim, em relação às limitações deste estudo, pode ser apontado o fato de os resultados obtidos se referirem somente à algumas escolas de Belo Horizonte, podendo então ser indicada

a realização de novos estudos abrangendo um número maior de escolas, tanto em Belo Horizonte quanto em outras cidades do Estado de Minas Gerais. Esses estudos são fundamentais para aprimorar a mudança organizacional aplicada a área educacional, contribuindo, assim, para a gestão de políticas públicas mais eficazes e que alcancem os objetivos propostos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, M., & CASTRO, M. G. (2003). **Ensino médio: múltiplas vozes** Brasília: MEC.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular: Ensino Médio**. Brasília: MEC, 2018.

Disponível

em: [https://abmes.org.br/arquivos/documentos/BNCC\\_EnsinoMedio\\_embaixa\\_site.pdf](https://abmes.org.br/arquivos/documentos/BNCC_EnsinoMedio_embaixa_site.pdf).

Acesso em 02 jul. 2023.

BRASIL. **Lei n. 9.394/1996. Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Senado Federal, 2017b. Acesso em 02 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.274, de 6 de fevereiro de 2006**. Altera a redação dos arts. 29, 30, 32 e 87 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispondo sobre a duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 fev. 2006.

BRASIL. **Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2017a. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13415-16-fevereiro-2017-784336-publicacaooriginal-152003-pl.html>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Medida provisória nº 746, de 22 de setembro de 2016**. Diário Oficial da União, Brasília, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/Mpv/mpv746.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Mpv/mpv746.htm). Acesso em 02 jul. 2023.

BURTONSHAW-GUNN, Simon A.; SALAMEH, Malik G. **Change management contribution to organisational performance**. Human Capital Review, v. 2, n. 12, p. 1-6, 2010.

BZUNECK, J. A. (2009). **A motivação do aluno: aspectos introdutórios**. In E. BORUCHOVITCH & J. A. BZUNECK (Orgs.), *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea* (pp.9-36). Petrópolis: Vozes.

CAMPOS, R.S.P. **O Ensino Médio brasileiro e o contexto da educação estadual paulista**. Germinal: Marxismo e Educação em Debate, v.9, n.1, p.122-131, 2017.

COSTA, M. O; SILVA, L.A. **Educação e democracia: Base Nacional Comum Curricular e novo ensino médio sob a ótica de entidades acadêmicas da área educacional**. Rev. Bras. Educ. 24 • 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782019240047>. Acesso em 02 jul. 2023.

DANZA, H.C; SILVA, M.A.M. **Projeto de vida e identidade: articulações e implicações para a educação**. Disponível em: Educ. rev. 38 • 2022 • <https://doi.org/10.1590/0102->

469835845 Acesso em 02 jul. 2023.

FERREIRA, E.B.; SILVA, M.R. **Centralidade do Ensino Médio no contexto da nova “ordem e progresso”**. Educação e Sociedade, v.38, n.139, p.287-292, 2017.

FERRETTI, C.J. **Reformulações do Ensino Médio**. Holos, ano 32, v.6, p.71-91, 2016. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4988>. Acesso em 02 jul. 2023.

FERRETTI, C. J ; et al. **Reforma do ensino médio: a institucionalização do apartheid social na educação** EDITORIAL • Educ. Soc. 43 • 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES.261875> Acesso em 02 jul. 2023.

FERRETTI, C. J. **A reforma do Ensino Médio e sua questionável concepção de qualidade da educação; Ensino de Humanidades** • Estud. av. 32 (93) • May-Aug 2018; Disponível em: <https://doi.org/10.5935/0103-4014.20180028> Acesso em 02 jul. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GONÇALVES, F.P; FILHO, V.J.V.V. **Gerencialismo na formação continuada de professores no Brasil: uma análise de documentos propostos pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação**. Valorização Docente nos Contextos de Brasil e Chile frente às marchas e contramarchas do neoliberalismo • Educ. rev. 39 • 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-0411.87137> Acesso em 02 jul. 2023.

KRAWCZYK, N. **Reflexão sobre alguns desafios do Ensino Médio no Brasil**. Cadernos de Pesquisa, v.41, n.144, p.752-769, 2011.

KRAWCZYK, N.; Ferretti, C.J. **Flexibilizar para quê? Meias verdades da “reforma”**. Revista Retratos da Escola, v.11, n.20, p.33-44, 2017. Disponível em: <http://www.esforce.org.br>. Acesso em 02 jul. 2023.

MAURER, Todd J. **Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development**. Journal of management, v. 27, n. 2, p. 123-140, 2001.

MELO, S.D.G; PINTO, S.N.S. **Mudanças nas políticas curriculares do ensino médio no Brasil: repercussões da BNCCEM no currículo mineiro**. Educ. rev. 37 • 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-469834196>. Acesso em 02 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Currículo Referência de Minas Gerais. 2021**. Disponível em: <Disponível em:

[http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/implementacao/curriculos\\_estados/documento\\_curricular\\_mg.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/implementacao/curriculos_estados/documento_curricular_mg.pdf)>. Acesso em 02 jul. 2023.

MINAS GERAIS. **Ciclo de apresentação do currículo referência do ensino médio: conhecer para construir**. Equipe de Implementação do Currículo Referência do Ensino Médio de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 2020. Disponível em: <Disponível em: <https://curriculoreferencia.educacao.mg.gov.br>>. Acesso em 02 jul. 2023.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria, e a prática de inovar.** Qualitymark Editora Ltda, 2000.

RAO, M. S. The tools and techniques of effective change management: Why some reformers succeed while others fail. **Human resource management international digest**, v. 23, n. 1, p. 35-37, 2015.

SILVA, K. C., & Boutin, A. C. (2018). **Novo ensino médio e educação integral: contextos, conceitos e polêmicas sobre a reforma.** *Educação*, 43(3), 521–534. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1984644430458> Acesso em 02 jul. 2023.

SILVA, M. R. **A BNCC da reforma do ensino médio: o resgate de um empoeirado discurso.** *PALAVRA ABERTA • Educ. rev.* 34 • 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-4698214130> Acesso em 02 jul. 2023.

SOUZA, C. F. **Novo Ensino Médio: Deriva de sentidos em uma propaganda televisiva do Governo Federal.** *Ling. (dis)curso* 20 (03) • Sep-Dec 2020 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-4017-200304-7119>. Acesso em 02 jul. 2023.

WATHIER, V. P; CUNHA, C. **Novo Ensino Médio: análise da política de escolas em tempo integral.** *OUTROS TEMAS • Educ. Real.* 47 • 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-6236119386vs01> Acesso em 02 jul. 2023.

**ANEXO – QUESTIONÁRIO**

**1- Você é profissional atuante ou estudante do Novo Ensino Médio?**

Profissional atuante  Estudante

**2- Houve um preparo para a implementação do Novo Ensino Médio?**

Sim  Não  Desconheço

**3- Como se deu a escolha das "novas disciplinas" no seu local de trabalho ou estudo?**

De forma organizada, seguindo as diretrizes disponibilizadas pela Secretária de Educação.

De forma desorganizada.

Desconheço a forma como se deu o processo de escolha.

**4- Após a implementação do Novo Ensino Médio, houve alguma resistência por parte dos estudantes?**

Sim  Não

**5- Após a implementação do Novo Ensino Médio, houve alguma resistência por parte dos profissionais?**

Sim  Não

**6- Você acredita que os problemas encontrados durante o processo de implementação têm alguma relação com a falta de planejamento?**

Sim  Não

**7- Qual o principal desafio com relação as mudanças ocasionadas pela implementação do Novo Ensino Médio?**

Falta de recursos adequados.

Comunicação inadequada.

Resistência às mudanças.

Planejamento inadequado.

**8- Houve benefícios para os estudantes com a nova organização curricular?**

Poucos benefícios.

Muitos benefícios.

Nenhum benefício.

**9- O Novo Ensino Médio pretende atender às necessidades e às expectativas dos jovens, fortalecendo o protagonismo juvenil possibilitando aos estudantes escolher o itinerário formativo no qual desejam aprofundar seus conhecimentos. Isso foi alcançado, em sua opinião, nesses 2 anos de implementação do projeto?**

Sim  Não  Parcialmente