



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO (FAC)**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**THIAGO NORONHA GARDIN**

**COMUNICAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO  
ENSINO MÉDIO NO DF**

**BRASÍLIA**

**2023**

**THIAGO NORONHA GARDIN**

**COMUNICAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO  
ENSINO MÉDIO NO DF**

Monografia apresentada à Faculdade de Comunicação, da Universidade de Brasília - UnB, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. João Curvello

Banca Examinadora:

Prof. Dra. Katia Belisário

Prof. Dra. Maria Amélia

Brasília, 24 de Julho de 2023

**BRASÍLIA**

**2023**

*Ao meu filho, Tomás Rosa Lopes de Noronha Gardin, estou ansioso por ver tudo o que alcançará na sua vida e espero eu possa contribuir em promover uma educação que você mereça.*

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de compartilhar minha sincera e profunda gratidão àqueles que permitiram e estimularam minha vida profissional e acadêmica. À minha esposa, Gabriela Rosa Gardin, por me estimular e apoiar em todos os momentos instigando minha paixão pelo estudo e serviço público. Aos meus pais, por apoiarem minha jornada educacional que nunca terminou.

Aos mentores e professores que me inspiraram e estimularam, em especial ao meu orientador, João Curvello, por ter me instigado a perseguir uma reflexão crítica, sistemática e socialmente relevante. Também gostaria de agradecer os professoras Katia Belisário e Maria Amélia por aceitarem compor minha banca de avaliação e enriquecer minha formação a partir das reflexões em aulas.

Gostaria de agradecer também aos meus colegas da Secretaria de Educação do Distrito Federal, em especial Ana Elen, Eric, Tatiane, Adriano e Gilberto, que me mostraram que educação se faz com empatia, zelo, inteligência e espírito de serviço. Agradeço também aos amigos, com destaque para Victor Vilela, Alexandre Neves e Alexandre Macedo, com quem compartilhei inúmeras horas de reflexões éticas e profissionais, por amadurecerem as reflexões que tive ao longo de meus estudos comunicacionais.

Finalmente, tenho que manifestar meu sincero respeito e gratidão pela Universidade de Brasília, pela oportunidade de compartilhar o desenvolvimento dos últimos anos. O senso crítico e empatia social são o ideal e realidade daqueles que representam a UNB em todos os níveis.

Este trabalho não seria possível sem o apoio e incentivo de todos vocês. Muito obrigado!

*“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo”*

*(Peter Drucker)*

## RESUMO

O trabalho tem como objetivo apresentar uma avaliação dos processos de comunicação na implementação do Novo Ensino Médio no âmbito da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal a partir da perspectiva da comunicação organizacional. Diante desse contexto, o busca-se analisar os processos de comunicação na implementação do Novo Ensino Médio no âmbito da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, sob a perspectiva da comunicação organizacional. A pesquisa busca compreender o papel da comunicação na assimilação da política pública, considerando a dimensão interna da comunicação pública (CURVELLO, 2008), a comunicação na implementação de reformas educacionais (VIENNENT & BEATRIZ, 2017) e a abordagem multinível da burocracia (CAVALCANTE, LOTTA, 2015), e observando seu papel frente às ambiguidades e conflitos (MATLAND, 1995). O estudo indicou alta ambiguidade e conflito no agendamento da reforma, porém, na fase inicial da implementação, as ambiguidades abriram uma comunicação participativa que reduziu o grau de conflito e, na fase de universalização da política, uma comunicação mais diretiva reduziu as ambiguidades ampliando tensões.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Pública; comunicação interna; Reformas educacionais; Novo Ensino Médio.

## ABSTRACT

The present study aims to present an evaluation of the communication processes in the implementation of the New High School in the scope of the State Department of Education of the Federal District, from the perspective of organizational communication. In this context, the study seeks to analyze the communication processes in the implementation of the New High School within the State Department of Education of the Federal District, under the perspective of organizational communication. The research aims to understand the role of communication in the assimilation of public policy, considering the internal dimension of public communication (CURVELLO, 2008), communication in the implementation of educational reforms (VIENNENT & BEATRIZ, 2017), and the multi-level approach of bureaucracy (CAVALCANTE, LOTTA, 2015), while observing its role in the face of ambiguities and conflicts (MATLAND, 1995). The study indicated high ambiguity and conflict in the scheduling of the reform, but during the initial phase of implementation, the ambiguities allowed for participative communication, which reduced the degree of conflict. In the phase of policy universalization, a more directive communication reduced ambiguities while increasing tensions.

**KEYWORDS:** Public Communication; Internal Communication; Educational Reforms; New High School.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 O problema .....	9
<b>2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 Comunicação e implementação de políticas públicas .....	11
2.2 Comunicação nas Políticas Públicas .....	13
2.3 Comunicação em Reformas Educacionais .....	16
2.4 Estratégia de Pesquisa .....	21
<b>3 CONTEXTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO ENSINO MÉDIO NO DF .....</b>	<b>24</b>
3.1 Agendamento federal e assimilação distrital .....	24
3.2 Implementação experimental e a COVID-19 .....	26
3.3 Aceitação ambígua e pragmática .....	28
<b>4 PERCEPÇÕES DA BUROCRACIA EDUCACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO ENSINO MÉDIO .....</b>	<b>31</b>
4.1 Perfil dos entrevistados .....	31
4.2 Visão sobre o NEM e contexto condutor da implementação .....	32
4.3 Percepção sobre stakeholders .....	33
4.4 Percepção sobre processos de comunicação .....	35
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>
<b>7. APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>43</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A reforma do Ensino Médio iniciada no governo Temer tem sido marcada por um processo constante de conflitos e ambiguidades na esfera pública nacional. Apesar das contradições, o Novo Ensino Médio é a reforma mais profunda da educação básica depois da constituinte de 1989.

Parte da literatura considera que a reforma ampliou as desigualdades entre o ensino público e privado (DOS SANTOS, 2018; PESTANA, 2019; RIGUETTI, 2019; BARBOSA, 2019; ESQUINSANI, 2020). Por outro lado, há também aqueles que acreditam que o desafio poderá desencadear a abertura a novas possibilidades educacionais nos contextos escolares (PIFFERO, 2020; HABOWSKI, 2020).

O presente trabalho visa apresentar uma análise dos processos de comunicação na implementação do Novo Ensino Médio no âmbito da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal a partir da perspectiva da comunicação organizacional.

Assim, considerando uma perspectiva da dimensão interna da comunicação pública (CURVELLO, 2008) e da implementação de políticas educacionais (VIENNENT & BEATRIZ, 2017) buscou-se avaliar os processos de comunicação na implementação da política do Novo Ensino Médio por meio de análise do contexto e por entrevistas. Dessa forma, o estudo visou compreender o papel dos processos de comunicação em uma abordagem multinível da burocracia, com ênfase no papel dos burocratas de médio escalão (CAVALCANTE, LOTTA, 2025), a fim de compreender o papel da gestão da comunicação no processo de assimilação da política pública, observando seu papel frente às ambiguidades e conflitos (MATLAND, 1995).

### **1.1 O problema**

Dessa forma, a partir da perspectiva da comunicação, questiona-se como compreender o processo de implementação do Novo Ensino Médio.

A implementação do Novo Ensino Médio no Brasil foi iniciada em 2017 com o objetivo de modernizar o ensino e melhorar a qualidade da educação no país. A política foi concebida com base em uma proposta de flexibilidade curricular, que permitia a escolha de uma área de concentração pelo estudante. Além disso, foi introduzido o ensino de disciplinas como Empreendedorismo e Educação Financeira. No nível federal, a proposta foi regulamentada para a implementação dos estados em dezembro de 2018, contou com pouco incentivo à implementação no início do governo Bolsonaro e enfrentou vários desafios, incluindo a falta de recursos financeiros, a falta de capacitação dos professores e a resistência de alguns setores da

sociedade (MENDES DE JESUS, 2022). Apesar dessas dificuldades, em 2020, o Supremo Tribunal Federal revalidou a proposta (COELHO, 2020).

As resistências à implementação do Novo Ensino Médio no Brasil foram motivadas por uma série de fatores, incluindo a insatisfação com o modelo adotado, questões de custo e preocupações com a qualidade da educação. Alguns críticos argumentaram que o modelo priorizava a flexibilidade e a autonomia ao invés de garantir uma base sólida de conhecimento para os estudantes. Outros afirmaram que o modelo era muito caro e que não havia recursos suficientes para implementá-lo de maneira eficaz.

Então, já em nível federal, observa-se um grau alto de conflitos associado ao processo de agendamento da política, considerado sem consenso, pouco dialogado. Além disso, há uma ambiguidade natural da própria reforma, dada a própria lógica de intervenção da política, marcada pelo processo de flexibilização da estrutura curricular e abertura a eixos de aprendizagem transdisciplinares. Dessa forma, a política chega aos estados marcada por uma alta ambiguidade e conflito tornando-se uma arena simbólica de implementação, a partir do modelo de Maitland (1995). Além disso, apesar de a proposta ter sido longamente discutida no Conselho Nacional de Educação, a decisão de levá-la ao Congresso Nacional passou longe de ser uma defesa dos principais atores nacionais, uma vez que até seus defensores acharam o debate de aprovação imaturo. Sendo assim, esperava-se das secretarias de educação um processo atento na implementação do processo, de modo que a apropriação da política fosse feita com a participação de muitos atores pois constatada a abertura significativa da política (dada sua alta ambiguidade) e o excesso resistências dos profissionais do campo (dada a imagem conflituosa do processo político que a aprovou).

Assim, esse estudo buscou averiguar se o processo de engajamento se deu dessa forma. Para essa avaliação, foi realizada uma revisão de literatura, a análise de documentos institucionais, além de entrevistas semiestruturadas com gestores de apoio técnico-pedagógico e gestores escolares – compreendidos na categoria de burocratas de médio escalão. Dessa forma, considerando o quadro comunicacional da implementação dessa política, foi necessário investigar o contexto político e institucional em que ela se desenvolveu, bem como as percepções dos atores envolvidos em sua aplicação.

## 2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO

### 2.1 Comunicação e implementação de políticas públicas

A temática da comunicação pública e implementação de políticas públicas tem adquirido cada vez mais relevância nos círculos acadêmicos, na sociedade em geral e entre os atores governamentais. No entanto, é notável que a pesquisa sobre comunicação interna no âmbito público ainda é escassa, como destacado por Curvello (2008) em seu estudo sobre o tema. De uma perspectiva mais abrangente, a comunicação pública pode ser definida como aquela que envolve a disseminação de informações de interesse público e de utilidade geral (ZEMOR, 1995). Para avançar nessa área, é necessário explorar as abordagens teóricas e metodológicas existentes, bem como realizar estudos empíricos que analisem as práticas e os desafios da comunicação interna nas políticas públicas.

Um dos principais desafios é a falta de coordenação e de colaboração entre os diferentes órgãos governamentais, departamentos e agências. A falta de uma comunicação eficaz pode levar a lacunas de informação e a uma implementação deficiente das políticas públicas (DUNLOP ET AL., 2016). Além disso, a comunicação interna também envolve a interação entre os atores políticos estratégicos e os implementadores das políticas. É essencial que haja uma comunicação clara e transparente entre esses grupos, para garantir uma compreensão mútua das metas, dos recursos disponíveis, das responsabilidades e dos prazos (BOVAIRD & LÖFFLER, 2012).

Para superar esses desafios, é importante considerar abordagens participativas que promovam o engajamento dos diferentes stakeholders no processo de comunicação e implementação das políticas públicas (SØRENSEN & TORFING, 2015). Isso envolve a criação de canais de comunicação eficazes, o estabelecimento de diálogo e a construção de parcerias entre governo, sociedade civil e outros atores relevantes (GRIN et Al, 2018). Além disso, a adoção de tecnologias digitais e plataformas online pode facilitar a comunicação interna, permitindo a troca de informações em tempo real e o compartilhamento de conhecimento entre os atores envolvidos (BANNISTER & CONNOLLY, 2014).

Em suma, aprofundar a pesquisa sobre comunicação interna no âmbito público é crucial para identificar estratégias eficazes, boas práticas e soluções inovadoras que promovam uma comunicação mais eficiente e colaborativa entre os diferentes atores envolvidos na implementação das políticas públicas. Isso contribuirá para uma implementação mais bem-

sucedida, maior participação cidadã e melhor entrega de serviços públicos, fortalecendo, assim, a democracia e a governança (PAHL-WOSTL *et al.*, 2013; BANNISTER & CONNOLLY, 2012; ZEMOR, 1995).

Porém, o tema tem ganhado uma grande relevância associado ao processo ampliação da governança pública e da capacidade democrática de forma a viabilizar a participação da sociedade na elaboração e condução das políticas públicas (NOVELLI, 2006). Assim, nessa perspectiva participativa, a comunicação supera a dimensão técnica e profissional e passa a ser enquadrada em uma dimensão política e social. Logo, torna-se desafiador compreender os mecanismos envolvidos nos processos de comunicação internos praticados na esfera pública, que acabam por impactar toda a gestão de relacionamentos entre o Estado, a sociedade civil organizada e o cidadão (CURVELLO, 2008).

Analisando de forma mais detalhada, é possível identificar quatro tipos de comunicação pública estatal: comunicação normativa, atividade institucional, utilidade pública e promoção da imagem social (FACCIOLI, 2000 *apud* CURVELLO, 2008). Além disso, pode-se considerar o modelo complexo proposto por Eisenberg e Goodall, Jr. (1997 *apud* CURVELLO, 2008), em que os processos comunicacionais relacionados ao controle estratégico buscam um equilíbrio entre criatividade e coerção, além de valorizar o diálogo como instrumento de equilíbrio expressivo. Essa dinâmica revela-se particularmente relevante nas relações intra e extra estatais.

Outros estudos também contribuíram para iluminar os processos de comunicação relacionados à implementação de políticas públicas. Studart-Guimarães (2002) realizou uma interessante pesquisa sobre o papel da comunicação na mudança de comportamentos em relação à saúde. A autora ressalta que o consenso social e a participação da população na implementação de políticas sociais são condições indispensáveis para garantir um impacto socialmente sustentável. A comunicação deve ser planejada de forma simultânea e integrada ao planejamento global das estratégias sociais, não sendo percebida apenas como um componente acessório para a divulgação de ações sociais, produção de materiais informativos ou assessoria de imagem institucional.

Em um estudo realizado por Silva Rodrigues (2012), destaca-se a importância de considerar os processos de comunicação e a interação entre usuários, profissionais, gestores e instituições da rede de saúde na implementação de políticas públicas. O autor ressalta a necessidade de as organizações considerarem os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade inerente a todo o processo

comunicativo. Essa abordagem ressalta a importância de uma comunicação eficaz e colaborativa para o sucesso da implementação de políticas públicas.

Além disso, Fazzura (2013) conduziu um relevante estudo sobre os processos e produtos de comunicação na implementação do Programa Brasil Sem Miséria. Ao comparar os produtos de comunicação com os desafios de comunicação do programa, o autor concluiu que os hábitos de acesso à informação e de comunicação por parte da população podem favorecer um trabalho mais ágil, menos custoso e mais interativo por parte do governo. Esse estudo demonstra a importância de compreender o contexto de comunicação e adaptar as estratégias de divulgação das políticas públicas de acordo com as necessidades e características da população-alvo.

Essas pesquisas destacam a relevância de uma abordagem mais aprofundada e estratégica da comunicação na implementação de políticas públicas. Dado o momento favorável para aprimorar a divulgação das políticas públicas, levando em consideração as dinâmicas de interação, as características do público-alvo e as novas possibilidades proporcionadas pela tecnologia. Uma comunicação efetiva e participativa contribuirá para um maior engajamento da sociedade, o fortalecimento da democracia e a melhoria da eficácia e eficiência das políticas implementadas.

## **2.2 Comunicação nas Políticas Públicas**

As políticas públicas, como objeto de estudo da ciência política, são compreendidas como o processo de criação de valor público, no qual os agentes governamentais e sociais atuam para garantir a efetivação de direitos (ANDRADE, 2012). Os modelos clássicos desse campo de estudo abordam as políticas públicas a partir de uma perspectiva processual, na qual as explicações e fatores críticos variam em diferentes etapas do ciclo de vida de uma política (VIANA, 1996) O conceito canônico para essa visão é representado pelo ciclo de políticas públicas, que inclui quatro fases distintas: definição da agenda, formulação e legitimação da política, implementação e avaliação.

Para aprofundar a compreensão das dinâmicas políticas relacionadas aos problemas de comunicação pública, é fundamental explorar mais detalhadamente o modelo de equilíbrio pontuado. Esse modelo busca analisar como as dinâmicas de estabilidade e mudança no processo de agendamento político estão intrinsecamente ligadas à construção da imagem de uma política pública (TRUE, JONES, BAUMGARTNER, 2007). A imagem de uma política pública é composta por dois elementos-chave: informações e apelos emocionais.

No contexto do modelo de equilíbrio pontuado, a construção estratégica de uma imagem desempenha um papel fundamental na mobilização da atenção do sistema político em relação a uma questão específica. Por meio da combinação cuidadosa de informações relevantes e apelos emocionais persuasivos, os atores políticos buscam direcionar a atenção pública para determinadas políticas e suas respectivas problemáticas. Essa estratégia não apenas influencia a forma como as alternativas políticas são formuladas, mas também molda os arranjos políticos que determinam a estabilidade ou a instabilidade das trajetórias institucionais.

Uma investigação mais detida do modelo de equilíbrio pontuado permitiria explorar em maior profundidade como as mudanças sociais na percepção de uma política podem desencadear transformações nos arranjos políticos existentes. Essas mudanças podem ser impulsionadas pela evolução das comunicações e tecnologias, pelas transformações culturais ou por outros fatores que afetam a maneira como a sociedade interpreta e responde às políticas públicas. Compreender como essas mudanças sociais impactam a estabilidade ou a instabilidade dos arranjos políticos é fundamental para uma análise mais completa das dinâmicas políticas associadas aos problemas de comunicação pública.

Outro modelo que oferece uma perspectiva mais aprofundada sobre a relação entre comunicação e políticas públicas concentra-se nas dinâmicas internas entre os atores envolvidos na implementação, em contraste com a abordagem tradicional focada nos atores políticos estratégicos. O modelo de ambiguidade e conflito, proposto por Matland (1995), tem como objetivo integrar a perspectiva de cima para baixo (*top-down*) e de baixo para cima (*bottom-up*) ao examinar os contextos de implementação das políticas públicas, enfatizando a importância da perspectiva dos atores envolvidos no processo.

No âmbito desse modelo, a ambiguidade surge como uma variável contextual fundamental, relacionada à existência de múltiplas alternativas de solução para os problemas enfrentados. Essa ambiguidade pode ser subdividida em ambiguidade de objetivos, que aumenta a incerteza em relação aos objetivos da política, e ambiguidade de meios, que está relacionada aos recursos necessários para a implementação das políticas. Por sua vez, a variável conflito diz respeito aos níveis de disputa e discordância acerca da forma como a política deve ser implementada, incluindo problemas hierárquicos e a influência do contexto político na condução da política pública.

Com base nessas definições, o modelo identifica quatro tipos de contextos de implementação: administrativo (caracterizado por baixa ambiguidade e conflito), político (baixa ambiguidade e alto conflito), experimental (alta ambiguidade e baixo conflito) e

simbólico (alta ambiguidade e conflito). É importante ressaltar que, devido às mudanças políticas, alterações nos objetivos e recursos ao longo do tempo, algumas políticas públicas não se mantêm em um mesmo contexto de implementação durante toda a sua existência.

A análise aprofundada desses contextos permite uma compreensão mais abrangente das dinâmicas políticas associadas aos problemas de comunicação pública. Ela revela como a interação entre a ambiguidade, o conflito e outros fatores relacionados aos atores envolvidos na implementação influencia a efetividade e a trajetória das políticas públicas. Dessa forma, a consideração desses elementos contribui para uma melhor compreensão dos desafios e das oportunidades enfrentados na implementação das políticas públicas, especialmente no que diz respeito à comunicação.

Por fim, é fundamental ressaltar a importância da burocracia no processo de implementação das políticas públicas. A burocracia consiste em um conjunto amplo e altamente heterogêneo, frequentemente analisado em termos de camadas ou estratos. Embora possa ser caracterizada com base em critérios diversos, como recrutamento, composição e qualificação, é a diversidade de papéis desempenhados e as diferentes formas de atuação em cada estrato que nos permitem compreender plenamente sua relevância como atores no processo de políticas públicas (PIRES, LOTTA, OLIVEIRA, 2018).

Dentre os estratos burocráticos, o alto escalão e os burocratas de nível de rua (também conhecidos como profissionais de linha de frente) são os mais frequentemente analisados. Enquanto o alto escalão exerce influência estratégica nos processos decisórios, os burocratas de nível de rua se destacam por concretizar as políticas públicas por meio da prestação direta de serviços aos cidadãos. Por sua vez, o estudo dos burocratas de médio escalão se diferencia tanto do alto escalão, quanto dos burocratas de nível de rua, principalmente em termos de aspectos relacionais e multifacetados, além da relativa autonomia de atuação que possuem. Os burocratas de médio escalão ocupam uma posição privilegiada como articuladores influentes e tradutores das políticas públicas (CAVALCANTE, LOTTA, 2015, p. 299).

A compreensão da burocracia e de seus diferentes estratos é essencial para analisar de forma abrangente o processo de implementação das políticas públicas. A interação entre os diferentes níveis burocráticos, suas relações com os atores políticos e sua capacidade de operacionalizar as políticas têm um impacto significativo na efetividade e no sucesso das políticas implementadas. Portanto, considerar a dinâmica e a importância dos diferentes estratos burocráticos é fundamental para uma análise abrangente das políticas públicas e de seu processo de implementação.

Em suma, a compreensão das dinâmicas políticas associadas aos problemas de comunicação pública é essencial para uma análise abrangente das políticas públicas. Os modelos de equilíbrio pontuado e de ambiguidade e conflito fornecem abordagens complementares para compreender as interações complexas entre atores políticos, sociedade civil e implementadores dentro do processo de formulação e implementação das políticas. Enquanto o modelo de equilíbrio pontuado destaca a importância da construção de imagens e da mobilização da atenção política em torno de uma questão, o modelo de ambiguidade e conflito concentra-se nas dinâmicas internas entre os atores envolvidos na implementação. Além disso, reconhecer o papel crucial desempenhado pela burocracia, representada por diferentes estratos burocráticos, revela a importância dos atores implementadores na concretização das políticas públicas.

Ao aprofundar o conhecimento sobre a relação entre comunicação e políticas públicas, é possível compreender melhor como as mudanças sociais e as transformações no contexto político afetam tanto a estabilidade quanto a instabilidade dos arranjos políticos e institucionais. A forma como a sociedade percebe e responde às políticas públicas desempenha um papel fundamental na configuração desses arranjos, influenciando a trajetória e a eficácia das políticas implementadas.

### **2.3 Comunicação em Reformas Educacionais**

Há uma pressão constante dos sistemas públicos educacionais em adaptarem-se para garantir a qualidade da educação e dos resultados dos alunos. Por sua importância, é fundamental que essas políticas sejam concebidas e implementadas de maneira sistemática, eficaz e consistente, a fim de alcançar os impactos desejados. Nesse sentido, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desenvolveu um modelo de implementação de políticas educacionais, que oferece diretrizes e princípios essenciais para o planejamento e a execução de políticas educacionais eficazes. Esse modelo reconhece a importância do envolvimento ativo dos atores educacionais nesse processo.

Um exemplo importante nesse contexto é a publicação da OCDE intitulada "Strong Performers and Successful Reformers in Education" (SCHLEICHER, 2018). Esse trabalho analisa uma variedade de casos e oferece uma análise abrangente das reformas implementadas em sistemas educacionais de países que apresentam uma boa qualidade educacional, identificando os principais fatores que contribuíram para seu sucesso. O relatório destaca a importância de uma liderança sólida e de decisões embasadas em evidências para alcançar altos

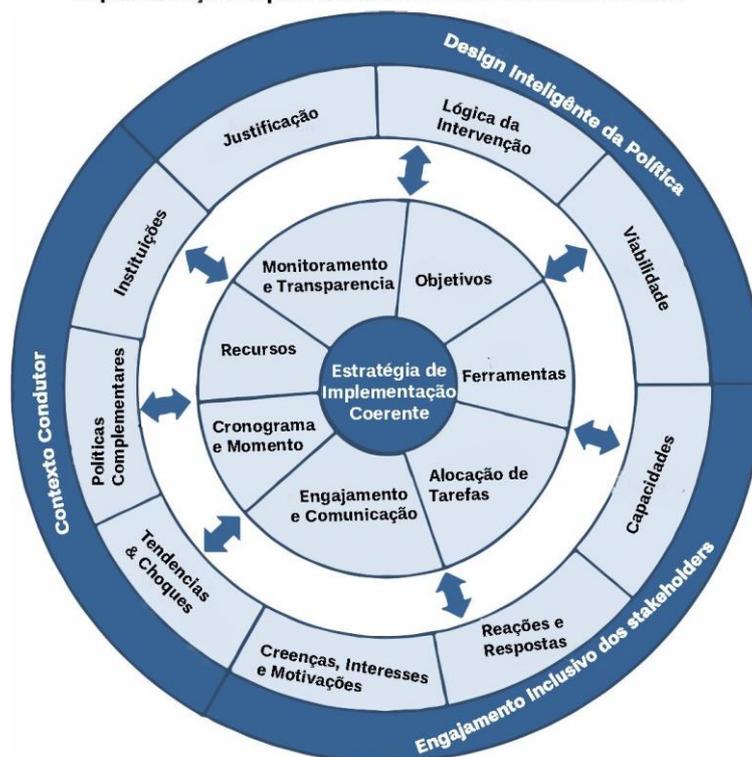
níveis de desempenho dos alunos. Além disso, ressalta a necessidade de que as iniciativas de reforma precisam ser baseadas em evidências e informadas por uma compreensão profunda do sistema educacional, seus pontos fortes e fracos.

O relatório também ressalta a relevância da avaliação no contexto dos sistemas educacionais, afirmando que a avaliação regular e confiável do desempenho dos alunos é o alicerce dos sistemas educacionais bem-sucedidos. Reconhece-se que uma avaliação consistente e precisa fornecer informações essenciais para aprimorar a qualidade da educação. Além disso, o relatório destaca a importância do desenvolvimento profissional dos professores como um elemento fundamental para melhorar os resultados dos alunos. Investir no aperfeiçoamento e na capacitação dos professores é essencial para fortalecer a prática educativa e promover o sucesso dos estudantes.

O documento "Education policy implementation: A literature review and proposed framework" (VIENNENT & BEATRIZ,2017) oferece uma revisão da literatura sobre implementação de políticas educacionais e propõe um *framework* (estrutura) para orientar os países nesse processo. O objetivo desse relatório é ajudar os países a entenderem os desafios e as melhores práticas envolvidas na implementação de políticas educacionais, com base em evidências e experiências de diferentes contextos. Reconhecendo a complexidade inerente ao desenvolvimento e implementação de políticas educacionais, esse modelo propõe uma abordagem sistemática que visa garantir que tais políticas sejam cuidadosamente planejadas, implementadas e avaliadas, a fim de maximizar seu impacto. A estrutura desse modelo (Figura 1) se fundamenta na compreensão de que as políticas educacionais são processos complexos que demandam uma abordagem sistemática para assegurar sua concepção, execução e avaliação efetivas.

Figura 1 – Estrutura visual da implementação de políticas educacionais

### Implementação de políticas educacionais: um modelo visual



Fonte: VIENNENT & BEATRIZ, 2017 (Traduzido pelo Autor)

Esse modelo é composto por quatro determinantes-chave da implementação de políticas educacionais: o design da política, os stakeholders envolvidos, o contexto institucional, de política e social, e a estratégia de implementação.

No design da política, é fundamental considerar a justificativa da política, ou seja, as razões que levaram à sua criação. Além disso, é importante analisar a lógica subjacente da política, incluindo as metas, objetivos e teorias causais que embasam sua formulação. A viabilidade da política também deve ser cuidadosamente avaliada, levando em conta os recursos disponíveis e a factibilidade de sua implementação.

Outro aspecto crucial é o envolvimento dos stakeholders. Identificar e compreender os atores-chave envolvidos na implementação da política educacional é essencial para garantir sua participação ativa e engajamento. É necessário considerar os sistemas de crenças, interesses e motivações desses stakeholders, bem como fornecer-lhes a capacidade de ação necessária. Além disso, é importante antecipar e lidar com as possíveis respostas e reações dos stakeholders durante o processo de implementação.

O contexto institucional, de política e social também desempenha um papel crucial na implementação de políticas educacionais. É fundamental compreender as restrições sociais formais e informais que afetam o processo de implementação. Além disso, é necessário

considerar as complementariedades entre diferentes políticas em vigor no setor educacional e em outros setores, pois elas podem influenciar positiva ou negativamente a implementação da política em questão. Tendências e choques sociais também devem ser levados em conta, uma vez que podem afetar a dinâmica da implementação.

Por fim, a estratégia de implementação define o plano operacional para tornar a política efetiva. Isso envolve a alocação adequada de tarefas e a criação de mecanismos de responsabilização claros. Também são definidos os objetivos específicos da implementação, os instrumentos de política a serem utilizados, a estratégia de comunicação e engajamento com os stakeholders, bem como a disponibilidade de recursos necessários. Além disso, a coleta de dados, o monitoramento e a prestação de contas são aspectos fundamentais para avaliar a eficácia da política. Considerar o tempo necessário para a implementação é igualmente relevante para estabelecer um cronograma realista.

Ao compreender e abordar esses determinantes, os formuladores de políticas podem aumentar as chances de sucesso na implementação de políticas educacionais. O *framework* proposto fornece uma estrutura abrangente e sistemática para orientar esse processo complexo, contribuindo para uma implementação mais efetiva e impactante das políticas educacionais.

A partir dessa estrutura é visível que a dimensão comunicacional desempenha um papel fundamental no processo de implementação de políticas educacionais. "O envolvimento adequado dos stakeholders, ou partes interessadas, desempenha um papel crucial na implementação efetiva das políticas educacionais" (VIENNET & PONT, 2017, p. 30). Isso requer a identificação clara dos diferentes atores envolvidos no sistema educacional, abrangendo desde os atores centrais nas escolas até os atores de nível local, regional e até mesmo atores secundários, como redes de pesquisadores, mídia, sindicatos, agências governamentais, ONGs e atores de mercado (VIENNET & PONT, 2017, p. 30).

Além disso, é essencial compreender os sistemas de crenças, interesses e motivações desses stakeholders para envolvê-los de maneira adequada no processo de implementação (VIENNET & PONT, 2017, p. 32). Uma comunicação eficaz e um engajamento significativo são essenciais para garantir o entendimento claro da política, construir um consenso em torno dos objetivos e instrumentos da política e incentivar a participação ativa de todas as partes interessadas. Isso permitirá uma melhor compreensão das perspectivas e necessidades de cada grupo, promovendo um engajamento mais significativo e inclusivo.

No processo de engajamento, é fundamental considerar, assim, os sistemas de crenças, interesses e motivações dos diferentes atores envolvidos. Compreender suas perspectivas e

expectativas pode ajudar a antecipar resistências, identificar possíveis conflitos e encontrar soluções que levem em conta as diferentes necessidades e realidades. Logo, é preciso criar mecanismos efetivos de diálogo e engajamento, promovendo espaços de participação e consulta, em que as partes interessadas possam expressar suas opiniões, contribuições e preocupações. Isso inclui a realização de reuniões, fóruns, grupos de trabalho e outras atividades participativas, que permitem a troca de ideias e a construção conjunta de soluções.

Outro aspecto importante é fornecer capacidade de ação aos atores centrais responsáveis pela implementação para que possam efetivamente desempenhar seus papéis e contribuir para o sucesso da política educacional (VIENNET & PONT, 2017). É crucial que a comunicação seja realizada em uma linguagem acessível e compreensível para todos os envolvidos. Isso significa evitar jargões técnicos e utilizar uma linguagem clara e concisa, de forma a tornar a política educacional transparente e compreensível para todos os atores envolvidos. A comunicação deve ser adaptada às necessidades e características específicas de cada grupo de interesse, levando em consideração sua diversidade cultural, socioeconômica e linguística. Isso envolve o desenvolvimento de competências, recursos e apoio necessários para que eles possam enfrentar os desafios e demandas do processo de implementação.

Além disso, a estratégia de comunicação e engajamento deve ser sensível e adaptativa, levando em conta as dinâmicas sociais e políticas em constante mudança. Isso significa estar aberto a feedbacks, aprender com as experiências passadas e estar disposto a ajustar a abordagem de acordo com as necessidades e demandas emergentes.

Em resumo, a dimensão comunicacional no processo de implementação de políticas educacionais é crucial para construir um consenso, promover a participação ativa das partes interessadas e garantir a compreensão e aceitação da política. Uma comunicação eficaz, realizada em uma linguagem acessível e adaptada às necessidades dos diferentes grupos, aliada a um engajamento significativo, contribui para uma implementação mais efetiva e impactante das políticas educacionais.

## 2.4 Estratégia de Pesquisa

Compreendendo o contexto dos estudos de comunicação pública, em sua dimensão de democracia e governança e os processos de comunicação em reformas educacionais que reforçam as dimensões de engajamento e sentido para os agentes, é possível retomar a pergunta sobre como compreender a implementação do Novo Ensino Médio no Distrito Federal de uma perspectiva comunicacional.

Em primeiro lugar é importante perceber na implementação do Novo Ensino Médio a comunicação como um processo central na governança democrática, compreendendo sua dimensão social e pública (NOVELLI, 2006; PAHL-WOSTL *et al.*, 2013; BANNISTER & CONNOLLY, 2012; ZEMOR, 1995). Essa dimensão se relaciona fundamentalmente com a capacidade estatal de criar valor e efetivar direitos (ANDRADE, 2012). Além disso, há uma especial pressão nas democracias sobre as políticas educacionais, em que a necessidade de reformas se torna cada vez mais urgente e a comunicação em reformas tem se mostrado um fator crítico de sucesso (VIENNET & PONT, 2017).

Em segundo lugar, é importante compreender a comunicação como um instrumento constitutivo da mudança social, política e organizacional na reforma educacional, compreendendo a interação entre os atores públicos, políticos e cidadãos no contexto de implementação. Assim, a comunicação interna é essencial para garantia da efetividade da mudança, posto que se deve envolver corretamente os atores sociais (SØRENSEN & TORFING, 2015; BANNISTER & CONNOLLY, 2014). Além disso, é importante notar que a comunicação tem um papel central no envolvimento dos atores (BOVAIRD & LÖFFLER, 2012;). Sem contar que as percepções afetivas, imagens políticas e ambiguidades exercem um papel relevante no contexto de implementação (MAITLAND, 1995; TRUE, JONES, BAUMGARTNER, 2007).

Assim, tendo em vista o quadro conceitual para compreender de um ponto de vista comunicacional a implementação desta política, foi necessário levantar o contexto político e institucional em que ela se insere e as percepções dos atores envolvidos em sua implementação. Assim, compreendendo o fio condutor da política de um ponto de vista institucional se enquadraria os principais marcos temporais e ações normativas. E, com a o contexto político, onde se dão os sentidos em disputa, evidenciaria os espaços onde a ambiguidades e conflitos podem emergir. Finalmente, por meio da percepção dos atores seria possível se observar as estratégias comunicacionais realizadas e a efetividade da comunicação para a mudança.

Dessa forma, dada contingência e limites do período da pesquisa, optou-se inicialmente por uma estratégia híbrida de revisão de literatura, levantamento documental e entrevistas.

Para compreender o contexto da geral da reforma, foi realizada uma revisão de literatura sobre a implementação do Novo Ensino Médio. Porém, para evidenciar a dimensão institucional, foram analisados os principais marcos normativos que se mostraram insuficientes para compreensão do contexto. As entrevistas subsidiaram elementos explicativos chaves da relação entre a burocracia de nível central e as dinâmicas políticas do Governo do Distrito Federal, confirmados por meio de fontes jornalísticas. Vale observar que foi escolhido como recorte da análise eventos ocorridos até o fim 2022. Os resultados dessa investigação são expressos no capítulo seguinte “Contexto da Implementação do Novo Ensino Médio no DF”.

Para compreender a percepção dos atores, a pesquisa se limitou a buscar entrevistas com servidores da Secretária de Estado de Educação do Distrito Federal. O roteiro de entrevista foi estruturado em duas partes. A primeira parte tentava compreender a percepção geral dos entrevistado em relação à implementação da reforma nos termos do documento "*Education policy implementation: A literature review and proposed framework*" (VIENNENT & BEATRIZ, 2017) buscando compreender o *design* da política, o contexto condutor e o processo de inclusão dos stakeholders. A segunda parte da entrevista era sobre os processos comunicacionais ligados à unidade onde o entrevistado atuava visando compreender o processo de comunicação interna relacionado à implementação da política, como o planejamento comunicacional, envolvimento com os atores e instrumentos de comunicação.

A estratégia inicial de coleta foi de marcar entrevistas presenciais com lideranças gerenciais (diretores, coordenadores regionais, gestores centrais), resguardado o devido anonimato, e solicitar-lhes que divulgassem a pesquisa para seus pares, o que permitiria uma análise tanto quantitativa, quanto qualitativa. Dada a dificuldade de agendamento e incertezas sobre a efetividade da coleta, foi elaborado um formulário *online* (ver apêndice I) que pudesse ser usado em entrevistas presenciais semiestruturadas e em formato de *survey*, no qual a maior parte das perguntas tinham campos para comentários.

A primeira tentativa de agendamento de entrevistas semiestruturadas foi realizada entre dezembro de 2022 e janeiro de 2023. Essas entrevistas serviriam para redirecionar a pesquisa teórica e para refinar o questionário online. Entretanto, apenas uma entrevista pode ser conduzida, que já contribuiu para refinar o formulário. Em nova tentativa de agendamento em maio de 2023, foi possível a realização de seis entrevistas semiestruturadas, com duração média de 1 hora, cuja resposta foi registrada em formulário de forma síncrona. Os resultados

encontrados nas entrevistas foram descritos no capítulo “Percepções da Burocracia Educacional na Implementação do Novo Ensino Médio”.

### **3 CONTEXTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO ENSINO MÉDIO NO DF**

A presente pesquisa tem como objetivo investigar a dimensão comunicacional no processo de implementação de políticas educacionais, com foco específico na implementação do Novo Ensino Médio. A compreensão da importância da comunicação nesse contexto é essencial para garantir o sucesso e a efetividade das políticas, bem como para promover uma participação ativa e significativa das partes interessadas. Observando o contexto da implementação do Novo Ensino Médio, é possível identificar três fases distintas: assimilação institucional, implementação experimental e a fase atual de universalização.

Diante desse contexto, este capítulo tem como objetivo analisar a dimensão contextual no processo de implementação do Novo Ensino Médio, oferecendo uma perspectiva dos desafios enfrentados. A compreensão desses elementos contribuirá para uma reflexão aprofundada sobre a importância da comunicação na implementação de políticas educacionais e para o desenvolvimento de recomendações e diretrizes futuras.

#### **3.1 Agendamento federal e assimilação distrital**

A construção dessa política parte de março de 2012, quando foi criada na Câmara dos Deputados a Comissão Especial para Reformulação do Ensino Médio (CEENSI). Essa comissão debateu as razões da falta de interesse dos jovens, baixo desempenho nas avaliações e outros desafios. Nesse mesmo contexto, a Secretaria de Educação do Distrito Federal estava implementando um redesenho curricular através do Programa Ensino Médio Inovador, que veio a ser caracterizado como uma estratégia do governo federal indutora de inovação pedagógica (FIGUEIREDO, 2015).

As iniciativas da CEENSI provocaram um movimento de articulação em todo país na expectativa de reformulação do Ensino Médio, e o foco das discussões passou a ser a proposta formulada pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), ligado ao Ministério da Educação (MEC). Nesse sentido, a SEEDF passou a compor o grupo de trabalho do Consed, em 2015, com o objetivo de desenvolver estudos e ações necessárias à construção de uma proposta de reformulação para o DF e realizou um Seminário Distrital em 2016<sup>1</sup>.

O quadro nacional da discussão foi marcado por uma dualidade de sentidos da reforma. Havia um consenso de que o desinteresse do estudante era uma das causas do baixo desempenho e das taxas de abandono, e de que a reformulação curricular mais orientada ao mercado deveria

---

<sup>1</sup> <http://www.educacao.df.gov.br/seminario-distrital-base-nacional-comum-curricular-bncc/>

ser observada. Porém, as propostas de reformulação da estrutura do ensino médio se concentraram em duas visões. Uma visualizava a educação integral como o eixo da reforma, a outra se concentrava na necessidade de flexibilização curricular.

A partir da mudança política relacionada ao *impeachment* da presidente Dilma Rousseff, o enquadramento da discussão mudou em 2016. Com a mudança de comando do Ministério da Educação para Mendonça Filho, a reformulação foi considerada urgente, e o uso de uma Medida Provisória (MP) seria justificado. De acordo com Santos e Gardin (2021), a medida adotada para a reforma do Ensino Médio produziu uma interrupção no modo incremental das políticas educacionais no Brasil, resultando em um impacto exógeno que abalou o *status quo* institucional. Essa mudança significativa rompeu com a trajetória dos últimos treze anos e trouxe uma nova abordagem para a implementação da política educacional.

Essa ruptura gerou inúmeros protestos em todo o país, como manifestações de estudantes, professores e demais atores envolvidos no campo educacional. Além disso, ela refletiu uma grande insegurança em relação ao novo formato de educação e à continuidade das estruturas curriculares. Essa insegurança refletiu em primeiro lugar um quadro de mudança política com a saída do Partido dos Trabalhadores na qual os atores educacionais temiam que a flexibilização curricular implementasse uma fragilização da educação pública em uma visão privatista e neoliberal e que fortalecesse as desigualdades sociais. Em segundo lugar, essa insegurança era inerente ao processo de implementação em cadeia dado que a legislação da MP criava uma flexibilização aberta a uma ampla regulamentação por parte do MEC e das secretárias de educação.

Esse segundo sentimento de insegurança se arrastou até os últimos dias de mandato do presidente Michel Temer, quando se deu a aprovação de suas diretrizes (Portaria MEC nº 1.432), que estabeleceu os referenciais nacionais para elaboração dos itinerários formativos. Com essas diretrizes, a responsabilidade passou para os estados e as expectativas das comunidades escolares do Distrito Federal passaram a se concentrar na Secretaria de Educação do DF.

A Secretária de Educação, no contexto dos protestos, já havia realizado por parte das equipes técnico pedagógico, um processo de escuta sensível da rede e análise diagnóstica das circunstâncias, pela qual identificaram um conjunto de problemas que as mudanças do Novo Ensino Médio poderiam favorecer algumas soluções: os elevados índices de abandono escolar principalmente na transição para o ensino médio; um ensino enciclopédico, fragmentado, massificado e desigual; um melhor equacionamento entre a preparação para o mundo do

trabalho, a formação para o exercício da cidadania e o prosseguimento dos estudos para o ensino superior; e as dificuldades de acompanhamento e de realização de intervenções pedagógicas necessárias nas aprendizagens dos estudantes na semestralidade.

Assim, em 2019, foram definidos junto ao Conselho de Educação os objetivos do Novo Ensino Médio no DF. Entre eles consta ressignificar a escola como um espaço de sociabilidades e de socialização, por meio da garantia das aprendizagens essenciais e da oferta de trajetórias diversificadas; incentivar o protagonismo estudantil e o desenvolvimento de suas habilidades socioemocionais; apoiar a construção do projeto de vida pelo estudante, alinhando seu percurso escolar; favorecer o autoconhecimento e a autonomia dos estudantes; promover o ingresso dos estudantes no mundo do trabalho e nas universidades; valorizar os profissionais da educação quanto à formação, aos interesses e ao perfil; reduzir os índices de abandono escolar e defasagem idade-série e melhorar os indicadores de desempenho da SEEDF.

Em maio desse ano, alguns conselheiros apontaram a urgência de preparação da Rede Pública de Ensino, considerando os prazos impostos pela legislação, que previa a implementação universal em 2022. Daí iniciou-se um estudo sobre os ajustes necessários nos processos de escrituração e gestão acadêmica. Foi formado um grupo com representantes dos setores de planejamento da oferta educacional, de desenvolvimento tecnológico, de formação continuada, de gestão de pessoas, de normas e regulamentos e da área pedagógica, que se reuniu até o final de 2019 para assimilarem a estrutura da política e proverem as definições do Novo Ensino Médio da reformulação.

### **3.2 Implementação experimental e a COVID-19**

Enquanto se dava os processos regulamentação geral, a Secretaria de Educação do DF organizou um evento de lançamento da política e consultas públicas a fim de convidar escolas a aderirem à implementação como escolas-pilotos<sup>2</sup>. Esse processo se deu para permitir a criação colaborativa do modelo juntamente a escolas referência em gestão, oferecendo um espaço experimental que subsidiasse a dinâmica de reelaboração dos processos pedagógicos e administrativos em função do Novo Ensino Médio.

Para a seleção das escolas-piloto, a Diretoria de Ensino Médio (DIEM) expediu uma circular à disposição das unidades escolares interessadas em assistir uma apresentação, sanar dúvidas e deliberar se desejavam ou não fazer parte do projeto naquele momento. A participação

---

<sup>2</sup><https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2019/10/31/sociedade-pode-opinar-sobre-o-novo-curriculo-do-ensino-medio/>

da escola na pilotagem dependia tanto da decisão inicial da comunidade escolar quanto das condições mínimas necessárias para a implementação, isto é, da resolução de questões relativas à gestão de pessoas.

Até o final de 2019, foram definidas doze escolas-piloto que aderiram motivadas pela possibilidade de liderar o processo de assimilação da política. Ao mesmo tempo, foram aprovadas duas portarias que autorizavam a implementação gradual entre 2020 e 2024 e a criação de um Comitê Gestor Intersetorial para acompanhar e deliberar sobre o processo e realizar os ajustes necessários. Ambas foram publicadas no Diário Oficial do Distrito Federal no dia 4 de fevereiro de 2020, dessa forma, oficializando o início do Novo Ensino Médio na Rede Pública de Ensino no DF.

Essa fase de implementação foi marcada pela mudança de governo, em que novas prioridades e um conflito crescente entre o Governador, Ibanez Rocha, e o Secretário de Educação, Rafael Parente, que acabou demitido em agosto de 2019 e foi substituído pelo então Secretário de Trabalho, que acumulou as pastas. Assim, o quadro era de diferentes prioridades e valores em relação ao rumo das políticas educacionais por uma disputa de agendas de implementação de diferentes políticas públicas. Isso teria gerado gradualmente um afastamento do primeiro escalão dos processos de implementação do Novo Ensino Médio e uma orientação para criação de escolas cívico-militares que roubavam a cena<sup>3</sup>.

Nesse contexto, com poucas orientações e apenas poucas normas, as escolas-pilotos iniciaram as adequações de processos escolares. Foi relatado grande dificuldade de adaptação de processos e pouca necessidade de padronização entre as escolas formando-se apenas um grupo de troca de experiências entre as escolas. No processo interno das escolas, foi relatado muitas rodas de conversa e assembleias para criação de consensos na decisão de implementação. Isso mostrou que os gestores escolares e servidores das escolas-piloto eram marcadamente protagonistas em suas comunidades escolares com capacidade de adaptação e senso de protagonismo, além de um consenso relativo entre todas as partes das comunidades escolares quanto às decisões de implementação.

Porém, em abril de 2020, houve a suspensão do calendário escolar devido a pandemia de COVID-19. As atividades escolares ficaram paralisadas e os gestores relatam um “apagão” de direcionamentos no período, o que cortou a comunicação tanto entre comunidade escolar e unidade escolar quanto entre a unidade escolar e demais níveis de apoio regional e central. Isso

---

<sup>3</sup><https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-02/escolas-civico-militares-no-df-divergencias-marcaram-debates-preparatorios>

ocorreu, ainda, em um contexto em que o secretário ainda acumulava as pastas de educação e trabalho. Foi assim até agosto, com a nomeação de novo secretário de educação, Leandro Cruz, e após longos conflitos judiciais, a retomada das aulas em formato virtual foi acordada a partir de setembro de 2020.

Nesse momento, as escolas pilotos precisaram além de adaptar seu processo ao Novo Ensino Médio, também ao ensino remoto. Em outubro, os órgãos de apoio de nível central distrital tomaram a iniciativa de realizar uma série de fóruns virtuais para troca de experiências, com formadores, professores e diretores das escolas-piloto, que durou até a retomada do ensino presencial em agosto de 2021.

Esse processo foi crítico para o reengajamento dos corpos docentes, que se sentiram muito desmotivados pelas dificuldades de adequação diferentes processos simultâneos, percebendo a pouca atenção e recursos direcionados ao Novo Ensino Médio por parte dos atores políticos e sociais. Assim, nesta fase, os processos de troca de experiências se tornaram um processo de comunicação central para a articulação e motivação dos atores diretamente envolvidos na pauta. Apesar disso, nesses fóruns virtuais manifestaram também, por comentários nos eventos online, muitas frases de descrença, críticas associadas a mercantilização do ensino e potencial desigualdade decorrente da política.

Já em nível central, a partir da estabilização dos processos de ensino remoto, os gestores técnico pedagógico comentaram que foi retomada a busca de construção de diretrizes pedagógicas, adequação de normativas, adaptação de sistemas e processos e preparação da capacitação de servidores. Porém, encontraram muita resistência na cooperação intersetorial, que alegavam descrença na continuidade da política e baixa prioridade para as demandas de adequação, além de baixo apoio político dos escalões mais altos, que aparentemente temiam se envolver com uma política controversa.

### **3.3 Aceitação ambígua e pragmática**

Esse clima de incerteza em relação ao futuro da política, gerada pela falta de posicionamento do político, que se refletia tanto em nível federal quanto distrital, marcou o momento do final da fase de pilotagem de retomada do ensino presencial. Abalada por esse processo, a política passou por uma imagem de incerteza e expectativa de prorrogação.

O sindicato dos professores marcou a posição de revogação. E, com a nova troca de Secretário pouco antes da retomada do ensino presencial, muitos gestores-chaves de implementação foram substituídos, os fóruns virtuais foram descontinuados e os processos

adequação de sistema, capacitação e formulação de diretrizes foram perdendo tração até novembro de 2021, quando houve uma posição assertiva do MEC, seguida pela posição da secretária, de que o novo ensino médio deveria ser universalizado em 2022.

Apesar das grandes dificuldades, a Secretária de Educação afirmou que as escolas-piloto representaram um caso de sucesso pelo grau de apoio das comunidades escolares a proposta do Novo Ensino Médio. A última fase, de universalização do Novo Ensino Médio, ainda em curso, iniciou em novembro de 2021, com a decisão de implementá-lo.

Apesar da decisão, poucas adequações haviam sido feitas. Já tinham sido desenvolvidos os planos de capacitação de professores para atuação no novo modelo, porém menos de 50% dos professores já haviam cursado as capacitações, permaneciam muitas indefinições sobre o grau de discricionariedade que as escolas poderiam usar para definir adequações no quantitativo de professores e alunos, além dos próprios processos de avaliação que restavam indefinidos. Além disso, não havia sistema integrado de registros escolares adequado aos processos pedagógicos da nova política. Ou seja, não havia recursos, tampouco consenso sobre parâmetros de padronização, pois a implementação das escolas-pilotos foi excessivamente autônoma e flexível.

Até o final de 2022, os gestores relatavam que a política foi implementada de “cima para baixo” e “sem discussão”. A capacitação dos professores deixou de ser requisito, a flexibilidade de definição de quantitativos de professores e alunos era limitada e foi definido que não haveria reprovação no 1º ano do ensino médio. O sistema de registros integrados só foi entregue ao longo do ano. Essas medidas foram extremamente impopulares, porém foram implementadas. Ademais, houve uma pequena compensação financeira com verbas vindas do MEC para complementar os orçamentos escolares.

Apesar da impopularidade das medidas no processo de implementação, houve uma percepção por parte dos gestores escolares que as burocracias regionais e centrais foram sensíveis às dificuldades, mas que não havia alternativa. A resistência se concentrou em três focos institucionais.

A primeira partia das constantes manifestações do sindicato à necessidade de revogação da política, incluindo como pauta nas jornadas de paralisação do ano. A segunda foi a audiência pública na Câmara Legislativa do Distrito Federal em maio de 2022<sup>4</sup>, articulada pelas escolas-pilotos, que tratou das dificuldades de implementação por falas de alunos, professores e

---

<sup>4</sup><https://www.cl.df.gov.br/-/professores-gestores-e-estudantes-criticam-de-forma-unanime-implantacao-do-novo-ensino-medio>

diretores, apesar de defenderem a política. Um indício da terceira fonte de resistência, mais silenciosa e difusa apontada pelos gestores, é uma grande infrequência dos alunos nos dias de atividades flexíveis. Eles interpretam essa baixa adesão dos alunos por meio de dois fatores: a falta recursos para implementar atividades diversificadas de interesse dos alunos; e a falta de preparação dos professores que não estão acostumados, nem capacitados adequadamente em metodologias ativas e diversificadas.

Dessa forma, apesar do contexto implementação dessa reforma ter se iniciado em um ambiente institucional participativo e aberto ao diálogo, o contexto de descontinuidade marcou o processo de universalização. A reforma parecia até 2019 ter condições de ser assimilada de forma vanguardista e integrada aos valores da Secretária de Estado, acabou tendo sua trajetória marcada interrompida pela instabilidade geradas pela pandemia da COVID 19 e a falta apoio político-institucional oriundas do contexto de seu agendamento.

## **4 PERCEPÇÕES DA BUROCRACIA EDUCACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO ENSINO MÉDIO**

Para uma compreensão dos processos comunicacionais ligados à implementação do Novo Ensino Médio, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com diferentes atores. As entrevistas tiveram cinco blocos que visavam compreender diferentes dimensões dos processos comunicacionais. O primeiro bloco abordou o perfil dos entrevistados, visando compreender qual esfera gerencial eles atuam. O segundo bloco aborda a visão deles sobre a estrutura da política e o contexto condutor da implementação. O terceiro bloco abordou sua leitura sobre os diferentes atores na implementação da política. Por fim, o quarto tinha o objetivo de verificar suas percepções sobre os processos de comunicação que participaram.

### **4.1 Perfil dos entrevistados**

A compreensão da realidade organizacional requer uma análise aprofundada dos atores envolvidos no contexto estudado. Nesse sentido, a presente seção tem como objetivo apresentar a caracterização dos entrevistados, que foram divididos em quatro categorias distintas: Servidor técnico pedagógico/nível central, servidor técnico pedagógico/nível intermediário, diretor de escola e professor de educação básica. Cada uma dessas categorias representa um grupo específico de profissionais com diferentes perspectivas e papéis no âmbito da comunicação organizacional no contexto do Novo Ensino Médio (NEM).

No que diz respeito aos servidor técnico pedagógico, foram entrevistados profissionais de níveis hierárquicos intermediários, tais como articuladores pedagógicos e gestores de níveis centrais e intermediários, responsáveis pelo apoio às regionais de ensino e escolas. Esses atores desempenham um papel estratégico na administração das políticas educacionais, sendo responsáveis pela articulação técnico pedagógica e por traduzir decisões de cunho político aos setores de apoio escolar e efetivamente pedagógico. São burocratas de médio escalão, tendo responsabilidade central na assimilação e significação da reforma no contexto das práticas escolares. Assim, suas percepções e visões são fundamentais para compreender tanto os desafios, quanto as possibilidades da implementação.

Os profissionais de nível central trabalham diretamente na sede da Secretaria de Educação do Distrito Federal, lidando diretamente com as demandas do alto escalão e de outros órgãos, tendo um papel importante tanto de traduzir as demandas políticas e sociais para os processos de gestão educacional, quanto em articular soluções abrangentes dado a diversidade

da própria rede. Já os intermediários, são aqueles que atuam em regionais de ensino e tem contato direto com as unidades escolares, articulando territorialmente as políticas centrais.

A categoria dos diretores de escola engloba os profissionais responsáveis pela gestão e liderança das instituições de ensino. Esses atores têm como função garantir o funcionamento adequado da escola, criar um ambiente de aprendizagem favorável e tomar decisões que afetam diretamente o corpo docente e discente. As opiniões dos diretores de escola fornecem ponderações importantes sobre os desafios enfrentados na implementação do NEM em nível escolar e as mudanças necessárias para sua efetivação.

Por fim, os professores de educação básica representam uma categoria de extrema importância no contexto da comunicação organizacional. Esses profissionais são responsáveis por implementar as mudanças propostas pelo NEM em sala de aula. Suas opiniões refletem as percepções e experiências diretas com os desafios e oportunidades do NEM. A visão dos professores de educação básica é crucial para compreender as mudanças necessárias no currículo, na metodologia de ensino e na formação dos professores, visando à efetividade do NEM.

A caracterização dos entrevistados em categorias distintas permite uma análise mais abrangente e aprofundada dos diferentes atores envolvidos no contexto da comunicação organizacional no NEM. Cada categoria representa um grupo de profissionais com papéis e responsabilidades específicas, cujas opiniões são essenciais para a compreensão dos problemas educacionais e para a proposição de soluções adequadas. Essa caracterização é um passo fundamental na busca por uma comunicação organizacional efetiva e coerente com os objetivos do NEM.

#### **4.2 Visão sobre o NEM e contexto condutor da implementação**

Ao analisar as respostas do professor de educação básica, do gestor técnico pedagógico/nível central e do servidor técnico pedagógico/nível central, é possível identificar uma convergência na identificação de problemas como o desalinhamento da educação ao mercado de trabalho, o abandono escolar, o baixo desempenho dos alunos e a falta de interesse por parte dos estudantes. Esses problemas são considerados obstáculos para a eficácia do sistema educacional.

Quanto às soluções propostas pelo NEM, observa-se uma variedade de medidas sugeridas pelos entrevistados. O professor de educação básica menciona a criação de carga horária flexível como uma forma de abordar o desalinhamento entre a educação e o mercado

de trabalho. Por sua vez, o gestor técnico pedagógico destaca a necessidade de uma reforma curricular abrangente, com ênfase na diversificação da oferta educacional, projetos de vida e educação profissional. O servidor técnico pedagógico comentou sobre a importância da flexibilização curricular, a contextualização do ensino, a integração entre educação e mundo do trabalho, além da implementação de práticas pedagógicas mais interativas e participativas.

Além das soluções específicas, é interessante notar que todos os entrevistados reconhecem a importância de mudanças em múltiplas dimensões, abrangendo aspectos pedagógicos e de gestão. A lógica de intervenção proposta pelo NEM é vista como parcialmente correta ou totalmente correta pelos entrevistados, indicando um nível de confiança na imagem do problema e no conceito de solução adotada pela reforma. Porém, todos reforçaram que a forma de implementação foi problemática, especialmente considerando a pouca atenção às mudanças de infraestrutura.

Ao serem questionados sobre o contexto político, social e econômico, opiniões divergentes emergem. O contexto social e econômico foi considerado favorável pelos entrevistados, indicando uma percepção de que as condições gerais são propícias para a implementação do NEM, especialmente considerando as mudanças relacionadas ao mercado de trabalho e as mudanças de hábitos e expectativas dos jovens em relação ao futuro. Porém, especialmente os gestores apontaram que a pandemia de COVID-19 foi um evento social que tanto tirou o foco da implementação, quanto desorganizou o processo de pilotagem.

Para os entrevistados, já sobre o contexto político, a visão é que este era desfavorável ou apenas um pouco desfavorável. Isso sugere que a implementação do programa enfrenta resistência ou desafios políticos significativos. Para os gestores, parece claro que a política foi recebida pelos professores com grande resistência, e os professores reforçam que o contexto de implementação foi profundamente negativo.

Quando perguntados sobre o contexto institucional, foi observado certa sinergia na implementação do ensino médio com outras políticas educacionais, como a política de ciclos, o Plano Nacional do Livro Didático e o Plano Distrital de Educação. Também foi observado que a política de coordenação ampliada e capacitação contínua poderiam impactar positivamente, porém, isso não foi observado, havendo pouca sinergia na prática na condução da implementação. Finalmente, em relação à política de escolas cívico-militares, seria suposto alguma sinergia, porém, os entrevistados ligados ao nível central apontaram que a implementação dessas escolas tirou o foco de muitos atores da implementação.

### **4.3 Percepção sobre stakeholders**

A análise das entrevistas revelou informações valiosas sobre as percepções dos entrevistados em relação aos stakeholders envolvidos na implementação do NEM. Ao considerar os conceitos de influência, poder e legitimidade dos stakeholders, foi possível identificar uma variedade de perspectivas e opiniões.

Quando questionados sobre a relevância e legitimidade dos atores envolvidos, todos consideraram a centralidade do papel dos estudantes e professores no processo, seguidos pelos atores nas unidades escolares. As opiniões divergem bastante quando são considerados os papéis dos agentes políticos e das organizações sociais.

Quando perguntados sobre o interesse desses atores na implementação, foi evidenciado que a maioria considerou os estudantes e familiares pouco favoráveis, ou pouco desfavoráveis, enquanto muitos consideraram os professores desfavoráveis ou ligeiramente desfavoráveis. A maior parte dos demais atores internos e externos foi considerado ligeiramente favoráveis com exceção do sindicato.

Em relação à influência e capacidade dos stakeholders, os entrevistados destacaram que alguns grupos possuem um papel mais ativo e participativo na implementação do NEM. Foi interessante notar que, enquanto os atores de nível central e intermediário destacam a influência de professores e estudantes na capacidade de influenciar na implementação da política, atores que operam nas escolas acreditam que essa influência é menor, e estes acreditam mais na capacidade de atores governamentais de influenciar que aqueles.

Em relação aos stakeholders institucionais externos, os entrevistados ligados ao nível central os consideraram como stakeholders potencialmente influentes, devido à sua expertise e capacidade de contribuir e bloquear o desenvolvimento e sucesso do projeto, as significativas contribuições do Sistema S na criação de parcerias ligadas à formação profissionalizante, algumas contribuições da Universidade de Brasília na harmonização dos processos de ingresso ao nível superior e uma influência relativa do sindicato em direcionar a percepção negativa dos professores.

No que diz respeito à legitimidade dos stakeholders, os entrevistados enfatizaram a importância de considerar a voz e os interesses dos stakeholders que possuem legitimidade institucional. Por exemplo, os pais e responsáveis dos alunos foram identificados como stakeholders legítimos, uma vez que têm um papel fundamental na educação e possuem preocupações e expectativas em relação ao uso do NEM. Além disso, os próprios alunos foram

considerados stakeholders legítimos, uma vez que são os principais beneficiários do sistema e têm direito a uma educação de qualidade.

Em suma, os resultados da análise dos entrevistados revelaram uma diversidade de percepções em relação aos stakeholders da implementação do NEM, levando em consideração os conceitos de influência, poder e legitimidade. Essas percepções fornecem insumos valiosos para a compreensão das dinâmicas envolvidas no processo de implementação do NEM e podem orientar a tomada de decisões estratégicas e ações para garantir a participação efetiva e o engajamento dos stakeholders-chave.

#### **4.4 Percepção sobre processos de comunicação**

Os resultados da pesquisa revelaram a percepção dos entrevistados em relação aos stakeholders envolvidos na implementação do Novo Ensino Médio (NEM), considerando sua autopercepção de responsabilidade, a eficácia da comunicação dos professores na mudança de atitude, a intencionalidade nos processos de comunicação e a dimensão interna da comunicação pública.

Em relação à autopercepção de responsabilidade, os entrevistados apresentaram diferentes visões. Os professores de educação básica demonstraram uma postura crítica, considerando sua participação como fundamental para o sucesso da implementação do NEM. Eles reconheceram a importância de seu papel no processo e estavam conscientes da responsabilidade que possuíam.

Por outro lado, os gestores técnicos pedagógicos/nível central apresentaram uma percepção de responsabilidade pouco importante, enquanto os servidores técnicos pedagógicos/nível central mostraram uma postura indiferente em relação à sua contribuição para a implementação do NEM. Essas visões menos engajadas podem indicar a necessidade de maior envolvimento desses atores-chave na promoção e execução da política.

Em relação à eficácia da comunicação dos professores na mudança de atitude, os resultados revelaram que os entrevistados consideraram essa habilidade como crucial para o sucesso da implementação do NEM. Os professores de educação básica e os servidores técnicos pedagógicos/nível central reconheceram a importância de se comunicar de forma clara e eficaz com os diferentes atores envolvidos, como estudantes, pais e responsáveis, professores, diretores e servidores das unidades escolares. Eles destacaram a necessidade de transmitir informações relevantes e motivar a adesão à nova abordagem do Ensino Médio.

Em relação à intencionalidade nos processos de comunicação, os resultados indicaram que houve lacunas nesse aspecto. Os entrevistados relataram que a comunicação com atores-chave, como coordenadores regionais de ensino, gestores regionais de apoio escolar, secretário de educação e gestores centrais de apoio escolar, foi considerada pouco importante ou indiferente. Isso sugere a falta de uma estratégia clara e deliberada para se comunicar com esses públicos, o que pode comprometer a efetividade da implementação do NEM.

Quanto à dimensão interna da comunicação pública, os entrevistados apontaram para a ausência de comunicação com atores externos, como governador, deputados distritais, Ministério Público, organizações sociais, ONGs, movimentos sociais e sindicatos. Essa falta de comunicação com esses stakeholders importantes demonstra que, para os entrevistados, o distanciamento e desalinhamento entre os atores internos de implementação e os atores políticos e sociais.

Em suma, a pesquisa revelou diferentes percepções dos entrevistados em relação aos stakeholders da implementação do NEM, considerando a autopercepção de responsabilidade, a eficácia da comunicação dos professores na mudança de atitude, a intencionalidade nos processos de comunicação e a dimensão interna da comunicação pública. Esses resultados destacam a importância de uma abordagem estratégica e eficaz de comunicação, envolvendo todos os atores-chave e estabelecendo canais de diálogo abertos e transparentes para garantir o sucesso da implementação do NEM.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reforma educacional do Ensino Médio apresentou desde seu agendamento no Congresso Nacional elevado grau de conflito e ambiguidade que a seguiu ao longo de sua implementação no Distrito Federal. Marcada por uma perspectiva de um lado de reinclusão dos jovens na sociedade e por outro, de ameaçar de gerar desigualdade. Em uma reforma que continua em curso com avanços e recuos, parece que a burocracia educacional do Distrito Federal oscila em uma abertura tímida à assimilação e um desânimo ligeiramente pessimista, o que reflete uma reforma com baixo grau de compromisso político e social.

Do ponto de vista metodológico, é importante considerar aqui os limites do estudo. O primeiro limite se dá nas dificuldades de estudar um processo em curso, por isso, foram excluídos do recorte de pesquisa os processos institucionais e políticos de 2023. Com a posse do governo Lula, que tinha como proposta de campanha a revogação da reforma, e algumas mudanças do segundo governo Ibanez, há uma nova conjuntura política e institucional que não foi discutida dado que é um processo em curso. Dessa forma, como as entrevistas foram conduzidas nesse período, é possível que haja uma contaminação do contexto de 2023 nas respostas das entrevistas, apesar do roteiro induzir à uma visão do contexto de implementação ampla os fatos recentes que reforçam as incertezas do rumo da reforma marcaram bastante a percepção dos entrevistados.

O segundo limite se deve ao próprio tamanho da amostra que, apesar da diversidade de estratos representada, é pouco numerosa quando se considera os diferentes estratos. O tempo de entrevista permite uma interpretação subjetiva e qualitativa adequada para considerar possibilidades em um sentido exploratório, observar significados e práticas. Porém, está longe de permitir ser um quadro definitivo sobre a qualidade dos processos comunicacionais.

Mesmo assim, a partir do estudo, foi possível observar a criticidade do engajamento dos atores escolares no sucesso de implementação de uma reforma educacional. Nas escolas pilotos, mesmo com todos os problemas, foi visível pelos relatos que o nível de integração da comunidade escolar e dos atores de apoio gerou uma adaptabilidade e resiliência que resultou num processo de assimilação ativa e com menos resistência da comunidade. O contrário foi observado na universalização que se deu de forma compulsória. Sem o processo de adesão e sensibilização adequada, elas se tornaram sensíveis aos discursos resistentes e os atores escolares não se esforçaram por “fazer funcionar” a política.

Foi relevante também observar a falta de planejamento nos processos de comunicação que seriam chaves para sensibilizar os atores. Apesar de todos os gestores entrevistados

admitirem ter compromisso com a articulação com os demais atores, não havia profissionais qualificados em processos de comunicação. Isso gerou uma comunicação predominantemente informal em que os alguns atores trocavam ideias e experiências sem direcionamento central forte, e uma comunicação formal marcada pelo controle burocrático.

A partir das entrevistas realizadas, pode-se concluir que a comunicação pública desempenha um papel fundamental na implementação de políticas educacionais, não só em sua dimensão instrumental e técnica, mas também na sua dimensão constitutiva e democrática. Através de uma comunicação aberta e participativa, é possível engajar os diferentes stakeholders e promover a compreensão e adesão à nova abordagem educacional. Porém, em uma comunicação técnica e orientada controle e a informações resistências persistem.

No entanto, observou-se a presença de ambiguidade e conflitos na comunicação entre os atores envolvidos. A falta de clareza nas mensagens transmitidas e a divergência de interesses e percepções entre os stakeholders podem gerar dificuldades na implementação do NEM. É necessário, portanto, superar essas ambiguidades e conflitos por meio de uma comunicação mais assertiva, transparente e inclusiva.

A imagem política também emerge como um aspecto relevante no contexto da implementação do NEM. A percepção pública da política educacional e das ações dos governantes pode influenciar o engajamento dos stakeholders. Uma imagem política positiva, baseada em valores de transparência, participação e comprometimento com a qualidade da educação, pode facilitar o envolvimento e a colaboração de diferentes atores.

Além disso, a burocracia de baixo e médio escalão foi identificada como um possível obstáculo à efetivação da comunicação na implementação do NEM. A falta de alinhamento entre as instâncias burocráticas e os demais atores pode gerar lacunas na disseminação de informações e na compreensão das diretrizes da política educacional. É fundamental promover uma maior integração entre as diferentes esferas burocráticas, buscando uma comunicação mais fluida e colaborativa.

A avaliação da comunicação revelou a necessidade de aprimoramentos. A ausência de uma estratégia clara e a falta de comunicação com determinados stakeholders evidenciaram a importância de uma avaliação contínua e sistemática dos processos comunicacionais. É preciso identificar pontos fortes e vulnerabilidades na comunicação, a fim de ajustar abordagens e garantir uma comunicação eficiente e eficaz.

Por fim, o engajamento dos stakeholders em políticas educacionais, como a implementação do NEM, é um fator-chave para o seu sucesso. Os entrevistados destacaram a

importância de envolver e ouvir os diversos atores envolvidos, como professores, gestores, estudantes, pais e organizações da sociedade civil. O engajamento ativo e participativo desses stakeholders contribui para a construção de consensos, a superação de resistências e a promoção de uma implementação mais inclusiva e sustentável.

Portanto, a partir das análises das entrevistas, fica evidente a importância da comunicação pública eficaz, da gestão de ambiguidades e conflitos, da imagem política favorável, da integração da burocracia, da avaliação constante da comunicação e do engajamento dos stakeholders na implementação do NEM. Esses aspectos são cruciais para uma implementação bem-sucedida de políticas educacionais, visando a melhoria da qualidade do ensino e a promoção de uma educação mais inclusiva e transformadora.

## 6. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cláudio César de. História das Políticas Públicas: teorizações e praticidades. 2012.
- ANDREAS, Schleicher. Strong Performers and Successful Reformers in Education World Class How to Build a 21st-Century School System: How to Build a 21st-Century School System. OECD Publishing, 2018.
- BANNISTER, Frank; CONNOLLY, Regina. Defining e-governance. *e-Service Journal: A Journal of Electronic Services in the Public and Private Sectors*, v. 8, n. 2, p. 3-25, 2012.
- BANNISTER, Frank; CONNOLLY, Regina. ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government information quarterly*, v. 31, n. 1, p. 119-128, 2014.
- BARBOSA, Carlos Soares; DE SOUZA, José Carlos Lima. O novo ensino médio de tempo integral: reducionismo, privatização e mercantilização da educação pública em tempos de ultraconservadorismo. *e-Mosaicos*, v. 8, n. 19, p. 94-107, 2019.
- BOVAIRD, Tony; LÖFFLER, Elke (Ed.). **Public management and governance**. Routledge, 2015.
- CAVALCANTE, Pedro (Org.); LOTTA, Gabriela (Org.). *Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação*. 2015.
- Coelho, Gabriela. STF mantém reforma do ensino médio proposta pelo ex-presidente Michel Temer. CNN. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/politica/stf-mantem-reforma-do-ensino-medio-proposta-pelo-ex-presidente-michel-temer/>
- CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação pública. In: Intercom– Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Natal, RN–2 a. 2008.
- DOS SANTOS, Amarildo Inácio; CERVI, Gicele Maria. Conduzindo as condutas: o novo Ensino Médio brasileiro, uma estratégia biopolítica de governo. *Anais do Colóquio Luso-Brasileiro de Educação-COLBEDUCA*, v. 3, 2018.
- DUNLOP, Claire A.; RADAELLI, Claudio M. Systematising policy learning: From monolith to dimensions. *Political studies*, v. 61, n. 3, p. 599-619, 2013.
- EISENBERG, Eric M. e GOODALL, Jr. H.L. *Organizational communication:balancing, creativityand constraint*. Second edition, New York, USA: St Martin’s Press, 1997.
- ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira; SOBRINHO, Sidinei Cruz. O retrocesso da reforma do ensino médio, a BNCC, o neoliberalismo educacional e a marginalização dos institutos federais -IF’s. *Revista Inter Ação*, v. 45, n. 1, p. 151-168, 2020.
- FAZZURA, Valéria Aparecida. *Comunicação organizacional em políticas públicas: o caso do brasil sem miséria*. 2013.

GRIN, E. J.; NASCIMENTO, A. B. do; ABRUCIO, F. L.; FERNANDES, A. S. Sobre desconexões e hiatos: uma análise de capacidades estatais e finanças públicas em municípios brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 23, n. 76, 2018. DOI: 10.12660/cgpc.v23n76.75417. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/75417>.

HABOWSKI, Fabiane; DE ANDRADE LEITE, Fabiane. Política do Novo Ensino Médio no Brasil: compreensões acerca dos itinerários formativos. I Simpósio Sul-Americano de Pesquisa em Ensino de Ciências, n. 1, 2020.

LOTTA, Gabriela Spanghero et al. Efeito de mudanças no contexto de implementação de uma política multinível: análise do caso da Reforma do Ensino Médio no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 55, n. 2, p. 395-413, 2020.

MATLAND, Richard E. Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of public administration research and theory*, v. 5, n. 2, p. 145-174, 1995.

MENDES, Daniela; DE JESUS CARVALHO, Rebeca. Cooperação interfederativa na Educação: retrocessos no governo Bolsonaro. *Encontro Brasileiro de Administração Pública*, 2022.

NOVELLI, Ana Lúcia C.R.. O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da Governança. *Organicom. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v. Ano 3, p. 74-89, 2006.

PAHL-WOSTL, Claudia et al. Social learning and water resources management. *Ecology and society*, v. 12, n. 2, 2007.

PESTANA, Grazielle de Jesus; LIMA, Ângela Maria de Sousa. A BNCC do ensino médio no contexto da lei nº 13.415/2017: desafios e perspectivas para as juventudes das escolas públicas. *Semin., Ciênc. Soc. Hum., Londrina*, v. 40, n. 2, p. 147-166, dez. 2019. PIRES, Roberto Rocha Coelho Organizador; LOTTA, Gabriela Spanghero Organizadora; OLIVEIRA, Vanessa Elias de Organizadora. *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*. 2018.

PIFFERO, Eliane de Lourdes Fontana et al. Metodologias Ativas e o ensino de Biologia: desafios e possibilidades no novo Ensino Médio. *Ensino & Pesquisa*, 2020.

RIGUETTI, Matheus Augusto Moreira; DE CASTRO, Victória Caroline; DE SOUZA SILVA, Rogério. O novo ensino médio como ferramenta reprodutora do capital cultural. *Scientia*, v. 7, n. 24, 2019.

SILVA RODRIGUES, Maria Aparecida da. A importância da comunicação para a implementação da política nacional de humanização no Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. *Organicom*, v. 9, n. 16-17, p. 182-198, 2012. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2012.139137>

SANTOS, Éric Carneiro; GARDIN, Thiago Noronha. Perspectivas do campo de Políticas Públicas para a análise da Reforma do Ensino Médio no Distrito Federal. *Revista Com Censo: Estudos Educacionais do Distrito Federal*, v. 8, n. 2, p. 74-87, 2021.

STUDART-GUIMARÃES, Cecilia Rodriguez. Comunicação estratégica para a mudança social no contexto da implementação de políticas públicas. 2002. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/37775>

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Enhancing public innovation through collaboration, leadership and new public governance. *New frontiers in social innovation research*, p. 145-169, 2015.

TRUE, James L.; JONES, Bryan D.; BAUMGARTNER, Frank R. Punctuated-equilibrium theory: explaining stability and change in public policymaking. In: *Theories of the policy process*. Routledge, 2019. p. 155-187.

VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. *RAP*, V.30 , p. 5-43, 1996

VIENNET, Romane; PONT, Beatriz. Education policy implementation: A literature review and proposed framework. 2017. Disponível em: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP\(2017\)11&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP(2017)11&docLanguage=En)

ZÉMOR, Pierre. *O campo da Comunicação Pública*. 1995.

## 7. APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO

Comunicação na Implementação de Políticas Educacionais: Novo Ensino Médio no DF

Olá, estou fazendo uma pesquisa para meu TCC sobre a Comunicação no processo de Implementação do Novo Ensino Médio (NEM) na Secretária de Educação. O seu feedback me ajudará a realizar a pesquisa que pode ser útil a melhorar os processos de informação na Secretaria, melhorar a ferramenta existente e a priorizar novos recursos. O questionário levará de 5 à 15 minutos e suas respostas serão totalmente anônimas. As perguntas marcadas com asterisco (\*) são obrigatórias. Se você tiver alguma dúvida sobre o questionário, envie-nos um e-mail para: thiago.gardin\_18@fac.unb.br. Agradeço sua colaboração!

- Consentimento
- Eu sou
  - Servidor Técnico Pedagógico / Nível Central
  - Servidor Técnico Pedagógico / Nível Intermediário
  - Diretor de Escola
  - Coordenador Local
  - Professor de Educação Básica
  - Servidor atuante em Unidade Escolar
  
- Na sua percepção quais os problemas educacionais que o Novo Ensino Médio visa Resolver?  

---

---
  
- Na sua Opinião, quais meios o Novo Ensino Médio propõe para resolver esses problemas?  

---

---
  
- O que deveria mudar na Secretária de Educação do DF para ocorrer a Implementação do NEM?

- 
- 
- Na sua Opinião: [Essa lógica de intervenção está correta.]
  - Na sua Opinião: [O processo de formulação desta política foi legítimo]
  - Na sua Opinião: [Houver os meios necessários para implementar o NEM]
  - Poderia comentar sua concordância ou discordância das afirmações acima
- 

- 
- 
- Acredita que o contexto Social e econômico foi favorável à implementação?
  - [Novas Tecnologias]"
  - [Tendências do Mercado de Trabalho]"
  - [Pandemia da COVID 19]"
  - [Fatores social e econômicos de forma geral]"
  - Gostaria de Comentar sua resposta?
- 

- 
- 
- Acredita que o contexto político foi favorável à implementação?
  - [Teto de Gastos]"
  - [Troca de Governo do Distrito Federal]"
  - [Troca de Governo Federal]"
  - [Ambiente Político Geral]"
  - Acredita que outras políticas educacionais favorecem a implementação no Novo Ensino Médio?
  - [Escolas Cívico-militares]"
  - Acredita que outras políticas educacionais favorecem a implementação no Novo Ensino Médio?
  - [Política de Ciclos]"
  - Acredita que outras políticas educacionais favorecem a implementação no Novo Ensino Médio?
  - [Plano Nacional do Livro Didático]"
  - Acredita que outras políticas educacionais favorecem a implementação no Novo Ensino Médio?

- [Plano Distrital de Educação]"
- Acredita que outras políticas educacionais favorecem a implementação no Novo Ensino Médio?
- [Outras Políticas de Inclusão e Direitos Humanos]"
- Acredita que outras políticas educacionais favorecem a implementação no Novo Ensino Médio?
- [Outras Políticas de Capacitação para Mercado de trabalho]"
- Gostaria de comentar as respostas acima?
- E o contexto institucional da SEDF, os seguintes fatores favoreceram a implementação do Novo ensino médio? [Jornada Ampliada de Trabalho]
- E o contexto institucional da SEDF, os seguintes fatores favoreceram a implementação do Novo ensino médio? [Atual estrutura de Formação Continuada]
- E o contexto institucional da SEDF, os seguintes fatores favoreceram a implementação do Novo ensino médio? [Atual Infraestrutura escolar]
- E o contexto institucional da SEDF, os seguintes fatores favoreceram a implementação do Novo ensino médio? [Rotatividade de servidores]
- E o contexto institucional da SEDF, os seguintes fatores favoreceram a implementação do Novo ensino médio? [Contratos Temporários]
- E o contexto institucional da SEDF, os seguintes fatores favoreceram a implementação do Novo ensino médio? [Outro Fator]
- Gostaria de comentar as respostas acima?
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a relevância destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Estudantes, Pais e Responsáveis]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a relevância destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Professores, Diretores e Servidores das unidades escolares]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a relevância destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Coordenador Regional de Ensino e Gestores Regionais de Apoio Escolar]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a relevância destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Secretário de Educação e Gestores Centrais de Apoio Escolar]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a relevância destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Governador, Deputados Distritais e Ministério Públicos]

- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a relevância destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Organizações Sociais, ONG's, Movimentos Sociais, Sindicatos]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a relevância destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Organizações Empresariais, Federações empresárias e empresas privadas,]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a relevância destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Instituições Privadas de Educação Básica]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a relevância destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Outras Instituições de Ensino Superior]
- Gostaria de comentar as respostas acima?
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Legitimidade destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Estudantes, Pais e Responsáveis]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Legitimidade destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Professores, Diretores e Servidores das unidades escolares]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Legitimidade destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Coordenador Regional de Ensino e Gestores Regionais de Apoio Escolar]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Legitimidade destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Secretário de Educação e Gestores Centrais de Apoio Escolar]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Legitimidade destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Governador, Deputados Distritais e Ministério Públicos]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Legitimidade destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Organizações Sociais, ONG's, Movimentos Sociais, Sindicatos]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Legitimidade destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Organizações Empresariais, Federações empresárias e empresas privadas,]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Legitimidade destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Instituições Privadas de Educação Básica]

- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Legitimidade destes atores para a efetiva implementação do NEM: [Instituições de Ensino Superior]
- Gostaria de comentar as respostas acima?
- Acredita que algum desses atores foram incluídos devidamente no processo?
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Interesse destes atores para a efetiva implementação do Novo Ensino Médio: [Estudantes, Pais e Responsáveis]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Interesse destes atores para a efetiva implementação do Novo Ensino Médio: [Professores, Diretores e Servidores das unidades escolares]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Interesse destes atores para a efetiva implementação do Novo Ensino Médio: [Coordenador Regional de Ensino e Gestores Regionais de Apoio Escolar]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Interesse destes atores para a efetiva implementação do Novo Ensino Médio: [Secretário de Educação e Gestores Centrais de Apoio Escolar]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Interesse destes atores para a efetiva implementação do Novo Ensino Médio: [Governador, Deputados Distritais e Ministério Públicos]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Interesse destes atores para a efetiva implementação do Novo Ensino Médio: [Organizações Sociais, ONG's, Movimentos Sociais, Sindicatos]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Interesse destes atores para a efetiva implementação do Novo Ensino Médio: [Organizações Empresariais, Federações empresárias e empresas privadas,]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Interesse destes atores para a efetiva implementação do Novo Ensino Médio: [Instituições Privadas de Educação Básica]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual a Interesse destes atores para a efetiva implementação do Novo Ensino Médio: [Outras Instituições de Ensino Superior]
- Gostaria de comentar as respostas acima?
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual o poder destes atores para a efetivar a implementação do NEM: [Estudantes, Pais e Responsáveis]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual o poder destes atores para a efetivar a implementação do NEM: [Professores, Diretores e Servidores das unidades escolares]

- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual o poder destes atores para a efetivar a implementação do NEM: [Coordenador Regional de Ensino e Gestores Regionais de Apoio Escolar]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual o poder destes atores para a efetivar a implementação do NEM: [Secretário de Educação e Gestores Centrais de Apoio Escolar]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual o poder destes atores para a efetivar a implementação do NEM: [Governador, Deputados Distritais e Ministério Públicos]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual o poder destes atores para a efetivar a implementação do NEM: [Organizações Sociais, ONG's, Movimentos Sociais, Sindicatos]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual o poder destes atores para a efetivar a implementação do NEM: [Organizações Empresariais, Federações empresárias e empresas privadas,]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual o poder destes atores para a efetivar a implementação do NEM: [Instituições Privadas de Educação Básica]
- Classifique, de acordo com a sua opinião, qual o poder destes atores para a efetivar a implementação do NEM: [Outras Instituições de Ensino Superior]
- Gostaria de comentar as respostas acima?
- Gostaria de comentar algo a mais sobre a Implementação do Novo Ensino Médio?
- Como participante da implementação da política, qual a importância do seu setor/unidade, para a efetiva implementação do Novo Ensino Médio?
- Na sua percepção, qual a importância da sua unidade em se comunicar com os seguintes atores para implementação do Novo Ensino Médio? [Estudantes, Pais e Responsáveis]
- Na sua percepção, qual a importância da sua unidade em se comunicar com os seguintes atores para implementação do Novo Ensino Médio? [Professores, Diretores e Servidores das unidades escolares]
- Na sua percepção, qual a importância da sua unidade em se comunicar com os seguintes atores para implementação do Novo Ensino Médio? [Coordenador Regional de Ensino e Gestores Regionais de Apoio Escolar]
- Na sua percepção, qual a importância da sua unidade em se comunicar com os seguintes atores para implementação do Novo Ensino Médio? [Secretário de Educação e Gestores Centrais de Apoio Escolar]

- Na sua percepção, qual a importância da sua unidade em se comunicar com os seguintes atores para implementação do Novo Ensino Médio? [Governador, Deputados Distritais e Ministério Públicos]
- Na sua percepção, qual a importância da sua unidade em se comunicar com os seguintes atores para implementação do Novo Ensino Médio? [Organizações Sociais, ONG's, Movimentos Sociais, Sindicatos]
- Na sua percepção, qual a importância da sua unidade em se comunicar com os seguintes atores para implementação do Novo Ensino Médio? [Organizações Empresariais, Federações empresárias e empresas privadas,]
- Na sua percepção, qual a importância da sua unidade em se comunicar com os seguintes atores para implementação do Novo Ensino Médio? [Instituições Privadas de Educação Básica]
- Na sua percepção, qual a importância da sua unidade em se comunicar com os seguintes atores para implementação do Novo Ensino Médio? [Outras Instituições de Ensino Superior]
- Gostaria de comentar as respostas acima?
- Na sua percepção, o processo de comunicação com os seguintes atores na implementação do Novo Ensino Médio, foi marcado por: [Estudantes, Pais e Responsáveis]
- Na sua percepção, o processo de comunicação com os seguintes atores na implementação do Novo Ensino Médio, foi marcado por: [Professores, Diretores e Servidores das unidades escolares]
- Na sua percepção, o processo de comunicação com os seguintes atores na implementação do Novo Ensino Médio, foi marcado por: [Coordenador Regional de Ensino e Gestores Regionais de Apoio Escolar]
- Na sua percepção, o processo de comunicação com os seguintes atores na implementação do Novo Ensino Médio, foi marcado por: [Secretário de Educação e Gestores Centrais de Apoio Escolar]
- Na sua percepção, o processo de comunicação com os seguintes atores na implementação do Novo Ensino Médio, foi marcado por: [Governador, Deputados Distritais e Ministério Públicos]

- Na sua percepção, o processo de comunicação com os seguintes atores na implementação do Novo Ensino Médio, foi marcado por: [Organizações Sociais, ONG's, Movimentos Sociais, Sindicatos]
- Na sua percepção, o processo de comunicação com os seguintes atores na implementação do Novo Ensino Médio, foi marcado por: [Organizações Empresariais, Federações empresárias e empresas privadas,]
- Na sua percepção, o processo de comunicação com os seguintes atores na implementação do Novo Ensino Médio, foi marcado por: [Instituições Privadas de Educação Básica]
- Na sua percepção, o processo de comunicação com os seguintes atores na implementação do Novo Ensino Médio, foi marcado por: [Outras Instituições de Ensino Superior]
- Gostaria de comentar as respostas acima?
- Na comunicação com as partes que sua unidade mais interagiu em relação a implementação do Novo Ensino Médio, classifique Relevância (Frequência ou Criticidade) dos seguintes instrumentos [Circulares, Memorandos, Diretrizes]
- Na comunicação com as partes que sua unidade mais interagiu em relação a implementação do Novo Ensino Médio, classifique Relevância (Frequência ou Criticidade) dos seguintes instrumentos [Ligações ou mensagens de celular]
- Na comunicação com as partes que sua unidade mais interagiu em relação a implementação do Novo Ensino Médio, classifique Relevância (Frequência ou Criticidade) dos seguintes instrumentos [Reuniões não agendado]
- Na comunicação com as partes que sua unidade mais interagiu em relação a implementação do Novo Ensino Médio, classifique Relevância (Frequência ou Criticidade) dos seguintes instrumentos [Reuniões agendadas ou de rotina]
- Na comunicação com as partes que sua unidade mais interagiu em relação a implementação do Novo Ensino Médio, classifique Relevância (Frequência ou Criticidade) dos seguintes instrumentos [Audiências, Consultas ou Pesquisas]
- Na comunicação com as partes que sua unidade mais interagiu em relação a implementação do Novo Ensino Médio, classifique Relevância (Frequência ou Criticidade) dos seguintes instrumentos [Apresentações, Palestras Online ou Presenciais]

- Na comunicação com as partes que sua unidade mais interagiu em relação a implementação do Novo Ensino Médio, classifique Relevância (Frequência ou Criticidade) dos seguintes instrumentos [Publicações em Site ou Mídias Sociais]
- Gostaria de comentar as respostas acima?
- Na comunicação com as partes que sua unidade mais interagiu em relação a implementação do Novo Ensino Médio, [Houve diminuição das ambiguidades relacionadas a implementação da política?]
- Na comunicação com as partes que sua unidade mais interagiu em relação a implementação do Novo Ensino Médio, [houve diminuição das tensões relacionadas a implementação da política?]
- Na comunicação com as partes que sua unidade mais interagiu em relação a implementação do Novo Ensino Médio, [houve mudança de atitude das partes]
- Gostaria de comentar as respostas acima?
- Os processos de comunicação dos seguintes participantes foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários da minha unidade para a implementação? [Estudantes, Pais e Responsáveis]
- Os processos de comunicação dos seguintes participantes foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários da minha unidade para a implementação? [Professores, Diretores e Servidores das unidades escolares]
- Os processos de comunicação dos seguintes participantes foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários da minha unidade para a implementação? [Coordenador Regional de Ensino e Gestores Regionais de Apoio Escolar]
- Os processos de comunicação dos seguintes participantes foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários da minha unidade para a implementação? [Secretário de Educação e Gestores Centrais de Apoio Escolar]
- Os processos de comunicação dos seguintes participantes foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários da minha unidade para a implementação? [Governador, Deputados Distritais e Ministério Públicos]
- Os processos de comunicação dos seguintes participantes foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários da minha unidade para a implementação? [Organizações Sociais, ONG's, Movimentos Sociais, Sindicatos]

- Os processos de comunicação dos seguintes participantes foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários da minha unidade para a implementação? [Organizações Empresariais, Federações empresárias e empresas privadas,]
- Os processos de comunicação dos seguintes participantes foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários da minha unidade para a implementação? [Instituições Privadas de Educação Básica]
- Os processos de comunicação dos seguintes participantes foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários da minha unidade para a implementação? [Instituições de Ensino Superior]
- Gostaria de comentar as respostas acima?
- Os processos de comunicação da minha unidade foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários dos seguintes participantes para a implementação? [Estudantes, Pais e Responsáveis]
- Os processos de comunicação da minha unidade foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários dos seguintes participantes para a implementação? [Professores, Diretores e Servidores das unidades escolares]
- Os processos de comunicação da minha unidade foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários dos seguintes participantes para a implementação? [Coordenador Regional de Ensino e Gestores Regionais de Apoio Escolar]
- Os processos de comunicação da minha unidade foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários dos seguintes participantes para a implementação? [Secretário de Educação e Gestores Centrais de Apoio Escolar]
- Os processos de comunicação da minha unidade foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários dos seguintes participantes para a implementação? [Governador, Deputados Distritais e Ministério Públicos]
- Os processos de comunicação da minha unidade foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários dos seguintes participantes para a implementação? [Organizações Sociais, ONG's, Movimentos Sociais, Sindicatos]
- Os processos de comunicação da minha unidade foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários dos seguintes participantes para a

implementação? [Organizações Empresariais, Federações empresárias e empresas privadas,]

- Os processos de comunicação da minha unidade foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários dos seguintes participantes para a implementação? [Instituições Privadas de Educação Básica]
- Os processos de comunicação da minha unidade foram suficientes para preparar as mudanças de comportamentos necessários dos seguintes participantes para a implementação? [Instituições de Ensino Superior]
- Gostaria de comentar as respostas acima?
- Gostaria de comentar algo a mais?