



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ENTENDENDO O ENEM COMO FERRAMENTA DE MUDANÇA NA**  
**EDUCAÇÃO A PARTIR DO PONTO DE VISTA DE COORDENADORES DO**  
**ENSINO MÉDIO**

**MAURO GUIMARÃES DE CARVALHO ASSUNÇÃO**

NATAL, RN

2017

**MAURO GUIMARÃES DE CARVALHO ASSUNÇÃO**

**ENTENDENDO O ENEM COMO FERRAMENTA DE MUDANÇA NA  
EDUCAÇÃO A PARTIR DO PONTO DE VISTA DE COORDENADORES DO  
ENSINO MÉDIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do curso de graduação em  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte, com requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Flavio Boleiz Junior

NATAL, RN

2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ENTENDENDO O ENEM COMO FERRAMENTA DE MUDANÇA NA**  
**EDUCAÇÃO A PARTIR DO PONTO DE VISTA DE COORDENADORES DO**  
**ENSINO MÉDIO**

Monografia apresentada e aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Flavio Boleiz Junior, Dr.  
Orientador

---

Afrânio Galdino De Araújo, Dr.  
Examinador

---

Matilde Medeiros De Araújo, Dr.  
Examinador

Dedico este trabalho a todos os pesquisadores, empresários, gestores, estudantes e professores que reinventam a administração diariamente.

*“Did they get you to trade  
Your heroes for ghosts?  
Hot ashes for trees?  
Hot air for a cool breeze?  
Cold comfort for change?  
Did you exchange  
A walk on part in the war  
For a lead role in a cage”*

*Pink Floyd – Wish you were here (1975)*

## **RESUMO**

Partindo das transformações na forma de ingresso das universidades no Brasil, a partir da adesão massiva ao ENEM, o presente trabalho visa a expor as mudanças nas políticas pedagógicas das escolas particulares, a opinião crítica dos coordenadores do ensino médio a respeito do referido exame, as especificidades e críticas em relação à prova, bem como os principais pontos na relação escola-professor-alunos que foram influenciados pelo exame. Para isto, foram ouvidos coordenadores de escolas privadas da cidade de Natal/RN, a partir de entrevista semiestruturada, bem como foram exploradas as principais referências bibliográficas da área, estabelecendo um diálogo entre autores e gestores, e avaliando se as mudanças idealizadas pelo MEC estão sendo, de fato, aplicadas na prática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão escolar, educação, ENEM, Ensino Médio.

## **ABSTRACT**

Having as a starting point the recent changes on the universities forms of entrance, with the massive adherence to the ENEM, this study aims to expose the changes in the private high school's pedagogical policies, the critical opinion from their principals about the related exam, the specificities and critics about the test, as well as the main points about the school-teachers-students relation that were, somehow, influenced by the ENEM. For that purpose, coordinators and principals from private high schools from the city of Natal/RN were listened to, with the utilization of a half structured interview, as well as important bibliographic references were searched and explored, establishing a dialogue between these authors and administrators, evaluating if the changes that were idealized by the MEC are effectively being applied in practice.

**Keywords:** School Administration; Education; ENEM, High school.

## LISTA DE ABREVIACOES

<b>ANEB</b>	Avaliação Nacional da Educação Básica
<b>COMPERVE</b>	Comissão Permanente do Vestibular
<b>ENEM</b>	Exame Nacional do Ensino Médio
<b>FHC</b>	Fernando Henrique Cardoso
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>IFES</b>	Institutos Federais De Ensino Superior
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Ansio Teixeira
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>PNE</b>	Plano Nacional de Educação
<b>PRONATEC</b>	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
<b>SAT</b>	Scholastic Aptitude Test
<b>SENAC</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
<b>SENAI</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

## SUMÁRIO

1.	<b>PARTE INTRODUTÓRIA</b> .....	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA .....	10
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	12
1.2.1	<b>Geral</b> .....	12
1.2.2	<b>Específicos</b> .....	12
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	12
2.	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1	ADMINISTRAÇÃO GERAL E SUA FUNÇÃO NO CAPITALISMO .....	13
2.2	ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E O ENEM .....	19
3.	<b>METODOLOGIA</b> .....	24
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	24
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	24
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	24
3.4	INTERPRETAÇÃO E ANÁLISES DE DADOS .....	25
5.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	26
4.	<b>RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISES</b> .....	27
4.1	FUNÇÃO DA ESCOLA .....	27
4.2	ENEM: ESPECIFICIDADES E AVANÇOS NO SISTEMA DE INGRESSO NAS IE'S .....	29
4.3	ADAPTAÇÃO DAS ESCOLAS E PROFESSORES AO ENEM .....	31

4.4	ENEM E A DEMOCRATIZAÇÃO DO INGRESSO NAS IE'S .....	34
4.5	PRESSÃO SOBRE OS RESULTADOS .....	37
5.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	44
	<b>APÊNDICE</b> .....	47

## 1 PARTE INTRODUTÓRIA

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

As redes de ensino, privadas e públicas do RN têm de conciliar dois importantes e distintos aspectos: a formação do cidadão e a busca por resultados. O primeiro faz parte do contexto de preparação para a vida adulta que toda escola deveria se preocupar, já o segundo, se insere pela lógica empresarial em que as escolas privadas passaram a se enquadrar. Hoje, a busca por resultados nessas escolas está praticamente inteiramente relacionada com os índices de aprovação nas Instituições de Ensino Superior (IES's), através do resultado obtido por seus alunos no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), além das quantidades de alunos reprovados anualmente, suas médias, frequência, dentre outros índices.

O ENEM alterou a forma de ingresso nas universidades, padronizando, com uma mesma prova a nível nacional, os critérios de avaliação para ingresso no ensino superior. Este processo faz com que os gestores e professores mudem suas políticas pedagógicas para melhor se adequarem aos conteúdos que são cobrados anualmente pelo exame, e no caso das escolas da rede privada, este processo é mais importante, pois este fator é crucial para um diferencial competitivo num mercado (Natalense) com 108 escolas de ensino médio, sendo 52 privadas, que atende cerca de 39.500 matrículas, sendo cerca de 11.310 para a rede privada (IBGE, 2012).

Os gestores e professores do ensino médio se veem com a responsabilidade de aplicar, na prática, as mudanças que o governo projetou como necessárias para melhorar a qualidade do nosso ensino. O Ministério da Educação aponta o ENEM como inovador e necessário para quebrar os paradigmas da chamada “educação bancária”, que:

[...] concebe o processo de ensino e aprendizagem como uma simples transferência do conhecimento do professor para o aluno, visto como um depositário passivo de quem não se espera mais do que o esforço mecânico de memorização de fatos, regras e conceitos. Ao invés de testar a retenção de conteúdos das diversas disciplinas que compõem o currículo da educação básica, como fazem os vestibulares tradicionais, o Enem exige que o aluno demonstre o domínio de competências e habilidades na solução de problemas, fazendo uso dos conhecimentos adquiridos na escola e na sua experiência de vida. (MEC, 2010).

O ENEM fora concebido em 1998, através da Portaria do Ministério da Educação (MEC) Nº 438, de 28 de maio de 1998, com o objetivo principal de analisar o desempenho dos alunos ao final do ensino médio, estimulando o desenvolvimento de habilidades

essenciais para o exercício da cidadania. Os objetivos do exame segundo o artigo 1º desta Portaria são:

I – conferir ao cidadão parâmetro para autoavaliação, com vistas à continuidade de sua formação e à sua inserção no mercado de trabalho; II – criar referência nacional para os egressos de qualquer das modalidades do ensino médio; III – fornecer subsídios às diferentes modalidades de acesso à educação superior; IV – constituir-se em modalidade de acesso a cursos profissionalizantes pós-médio.

O ENEM facilita a análise quantitativa do desempenho dos estudantes e das escolas. Todos os resultados são divulgados anualmente, nos portais do INEP, por escola, município e estado, bem como unifica o processo de seleção na universidade, tornando-o mais prático e acessível. Tais benefícios são facilmente visíveis pela forma como a prova é estruturada. Porém, muito mais complexo é analisar se as mudanças que o governo busca para a educação (a partir dos objetivos já expostos) estão sendo aplicadas na prática, o que comprovaria que o ENEM é uma eficiente ferramenta de mudança. Esta investigação se torna, portanto, o problema geral desta pesquisa, e para realizá-la, se faz necessária uma pesquisa de campo, para ouvir a opinião de quem trabalha diariamente na rede de ensino médio. O presente trabalho visa a uma análise das opiniões de coordenadores do Ensino Médio de escolas privadas sobre as mudanças que o novo ENEM trouxe para suas organizações, na prática, fazendo um paralelo com os objetivos propostos pelo MEC, e com as principais referências bibliográficas da área.

O presente estudo fora desenvolvido pelo autor em razão de seu interesse pelo tema da gestão educacional, bem como de sua curiosidade a respeito de uma possível melhora no ensino médio, principalmente de escolas particulares, em razão do pesquisador ter feito o ensino médio em uma instituição privada, e sempre ter o pensamento crítico a respeito da metodologia tradicional, com grande carga de conteúdos que não têm pouca aplicação na vida adulta, com praticamente nenhuma carga horária extracurricular, e um pobre preparo para a vida adulta. O pesquisador começou a visitar as escolas privadas para conversar com seus coordenadores, para avaliar se o novo ENEM foi responsável por efetivas mudanças nas políticas pedagógicas do ensino médio.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Geral

O presente trabalho tem como principal objetivo identificar, através da análise da opinião crítica de coordenadores de ensino médio da rede privada da cidade de Natal/RN, as principais mudanças vivenciadas por eles nas políticas de ensino de suas escolas, após a implementação do ENEM como principal forma de ingresso nas instituições de ensino superior. Analisando, assim, sua eficácia como ferramenta de mudança no ensino médio destas escolas.

### 1.2.2 Específicos

A partir da análise da opinião crítica dos coordenadores que participaram da pesquisa, e da revisão bibliográfica: identificar as principais especificidades da prova do ENEM, suas diferenças em relação ao vestibular tradicional, estabelecer um diálogo entre os gestores e importantes autores da área e verificar se as mudanças apresentadas pelos gestores condizem com o propósito do ENEM para a educação.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Esta pesquisa é relevante para os que trabalham em escolas, alunos de cursos de graduação em administração e pedagogia, pais, estudantes e interessados no tema, pois não há, até o momento, boa quantidade de dados científicos sobre o ponto de vista de coordenadores do ensino médio da rede privada em relação aos impactos do ENEM no ensino médio. Também é importante avaliar a funcionalidade do ENEM como ferramenta de transformação no ensino médio nas escolas pesquisadas.

A melhor forma de se analisar as mudanças práticas para a educação em uma escola é ouvindo quem trabalha diariamente, convive com os dados, resultados, e dialoga com professores e alunos. Os coordenadores fazem este intermédio entre sociedade e seus alunos, e estão completamente imersos no universo pesquisado, por isso suas opiniões são valiosíssimas no estudo da gestão escolar, e para este trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados os conhecimentos levantados por pesquisa bibliográfica de autores relevantes, para fomentar as ideias que o trabalho propõe. Foram observadas várias abordagens sobre a administração geral, administração escolar, e o ENEM. Os fundamentos aqui expostos servirão de base para analogias, comparações e interpretações dos depoimentos analisados. Para que se faça uma comparação da teoria das referências bibliográficas com a prática, que se reflete nas declarações feitas pelos gestores.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL E SUA FUNÇÃO NO CAPITALISMO

A organização é, segundo Chiavenato, a mais importante invenção do homem. “É a partir desta que o homem cria uma forma organizada de trabalhar, criar, projetar, produzir e distribuir bens e serviços. Não existem duas organizações iguais; cada qual tem sua personalidade própria” (2007, p. 2). Porém, como toda ferramenta necessita de alguém para operá-la, as organizações precisam de pessoas que as governem. A figura do administrador surge então com o papel de líder da organização. Peter Drucker (2001) conclui que sem esse líder, recursos da produção nunca se transformam em produção organizada. E a qualidade dessa produção vai depender da qualidade da tomada de ações, do administrador.

Paro (2014, p.25) chama de administração a: “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. E a atividade administrativa surge como um marco na evolução do homem. Este a utiliza para se posicionar à frente do restante dos seres vivos. Seu surgimento independe de qualquer estrutura social na medida em que é consequência natural da interação humana e da racionalidade das práticas diárias que garantem a produção de sua existência. Nos primeiros homens que estocavam carne debaixo do gelo durante o inverno nas regiões geladas; nos que geriam os alimentos necessários para uma tripulação durante as grandes navegações, e nos que hoje conseguem enviar uma sonda espacial a um meteoro em movimento, observa-se a realização do mesmo conceito de processo administrativo.

A gestão de recursos humanos pode também ser observada desde os primórdios na divisão básica de tarefas entre os homens, que saíam em grupo para caçar e as mulheres, que preparavam o alimento. Conforme se desenvolveu o processo evolutivo, estas diferentes atribuições acabaram gerando uma melhor visão de profundidade e senso de direção no homem, que desempenha melhor um trabalho quando está inteiramente focado nele. Por outro lado, este processo desenvolveu nas mulheres uma melhor visão periférica, a capacidade de

realizar mais de uma tarefa ao mesmo tempo e uma maior competência no cuidado com crianças e o lar<sup>1</sup>.

Desta forma administração é essencialmente humana, separando o homem do restante dos animais irracionais, pois aquele consegue pensar e realizar projetos que não atendem somente às suas necessidades de sobrevivência. É o processo de consciência do ser humano sobre os recursos da natureza. O homem não só trabalha para sobreviver, ele raciocina sobre seu trabalho.

Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de suas colmeias. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera. No fim do processo de trabalho obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador, e portanto, idealmente. Ele não apenas efetua uma transformação da forma da matéria natural; realiza, ao mesmo tempo, na matéria natural seu objetivo, que ele sabe que determina, como lei, a espécie e o modo de sua atividade e ao qual tem de subordinar sua vontade. (MARX, 1983, p. 149-150 apud PARO, 2012, p. 25).

A administração é, portanto uma práxis humana. Paro faz uma revisão da análise da práxis humana de Sánchez Vázquez. O autor classifica a prática do trabalho do ser humano sob dois aspectos: seu grau de inovação, e seu grau de consciência. Quanto ao grau de inovação, a práxis humana pode ser: criadora inventiva, que é determinante para o homem, na medida em que lhe permite enfrentar novas necessidades e situações, mudando até mesmo os projetos já pensados na medida em que são executados, pois deve ser constantemente ativa e repensada; ou reiterativa imitativa, caracterizada pela repetitividade, em que o objeto real deve ser a simples duplicação do objeto ideal, que fora desenvolvido anteriormente a partir de uma práxis criadora, ampliando e multiplicando a atuação desta. (SÁNCHEZ VÁZQUEZ, 1977, p.247-282 apud PARO, 2012, p. 35-37).

Fazendo um paralelo desta conceituação com a administração, Paro (2012) afirma que em toda atividade administrativa existe o nível da invenção, responsável por descobrir novos procedimentos e o nível responsável por repetir estes procedimentos.

Na prática, ambos esses níveis coexistem em íntimo relacionamento, já que um pressupõe o outro e vice-versa: por um lado, a administração criadora vale-se de conquistas anteriores, assimilando procedimentos que foram bem-sucedidos em outras situações para criar novas formas de atingir objetivos de

---

<sup>1</sup> Na obra do casal australiano Allan e Barbara Pease há uma didática e fluente explicação sobre como o processo evolutivo transformou o corpo e a mente de homens e mulheres. Podendo as primeiras divisões de trabalho entre homens e mulheres serem consideradas uma forma bruta de gestão de recursos humanos.

modo mais efetivo; por outro lado, a administração reiterativa multiplica a aplicação dos procedimentos criados, ampliando o seu alcance. Ambos esses níveis da administração são de extrema importância para a atividade humana. (PARO, 2012, p.37).

Sanchez Vázquez (1977) estende sua análise da filosofia da práxis ao grau de consciência do homem sobre a mesma, que também é relevante para entender toda a extensão da atividade administrativa. Podendo a práxis ser: reflexiva, onde o homem tem uma alta consciência do por que realiza sua atividade prática, bem como a consequência de tal atividade para a comunidade; ou espontânea, quando esta consciência praticamente não existe. Paro faz um novo paralelo deste conceito com a prática administrativa, afirmando que esta pode ser espontânea, “na qual a utilização dos recursos, embora realizada de maneira racional, seja feita mais de modo a atender às necessidades imediatas que vão surgindo no processo prático” (2012, p.39), bem como ser reflexiva, na qual “além da consciência prática, representada pela utilização racional dos recursos, o sujeito se ache consciente da racionalidade do processo e da participação nele de sua consciência” (2012, p.39).

O homem, a partir do desenvolvimento histórico do trabalho reflexivo e inventivo, passa a ter consciência sobre o mesmo e o reinventa sempre que há a necessidade. A ciência administrativa<sup>2</sup> surge, finalmente, para facilitar a transmissão de ideias e práticas bem-sucedidas em organizações que foram alvo de pesquisas científicas, para que possam ser replicadas em organizações ou situações semelhantes. Ou seja, a práxis reiterativa aumentando o alcance da práxis inventiva. Os primeiros teóricos da administração, Taylor e Ford, no início do séc. XX, evidenciaram a importância da pesquisa e planejamento substituindo a improvisação e o empirismo, e seus ensinamentos são repensados e aplicados na prática até hoje. Entender a forma como a administração surge nos ajuda a melhor compreender como o homem a utiliza para moldar, de forma prática, a sociedade e suas organizações, de acordo com os interesses do capitalismo.

A administração surge como peça fundamental para o desenvolvimento das economias capitalistas. Neste modo de produção, os meios de produção são de propriedade privada, e todas as organizações privadas sobrevivem do lucro. É lógico, então, concluir que a ciência administrativa passa a concentrar seus esforços cada vez mais na obtenção e concentração do lucro. A administração cumpre seu papel, como ciência, de melhorar a forma como os gestores desempenham seu trabalho e melhorar o desempenho de suas organizações, e cumpre sua função como ferramenta de manutenção do sistema capitalista, na medida em que garante

---

<sup>2</sup> Apesar de toda a discussão epistemológica a respeito do tratamento da administração como ciência.

a qualidade dos produtos no mercado, enquanto a ideologia dominante estimula constantemente a sociedade a manter elevados índices de consumo. Apenas com a qualidade dos produtos, aliada à ideologia consumista plenamente difundida, o sistema capitalista mantém altos os índices de consumo e, conseqüentemente, se mantém hegemônico.

O consumismo exagerado e sem reflexão é vital para a manutenção da hegemonia social<sup>3</sup> das classes dominantes. É de interesse destas manter uma ideologia que garanta que os indivíduos acreditem que o mero consumo de bens e marcas é algo essencial para sua existência e relevância na sociedade. Sobre este tema, é importante a reflexão de Paro, adicionando à discussão os conceitos ideológicos e jurídicos que sustentam os modos de produção:

Concepções ideológicas e jurídicas sobre um mesmo tema variam radicalmente em sociedades com relações de produção diferentes. Numa sociedade primitiva, por exemplo, onde exista a posse comum da terra e dos meios de produção, é inconcebível a existência de uma crença disseminada na conveniência da propriedade privada como norma jurídica. Numa sociedade capitalista, pelo contrário, em que há apropriação de uma classe dos meios de produção, verifica-se um consenso na população a respeito da conveniência da necessidade de tal norma. (PARO, 2012, p.113).

A ideologia em que se baseia o consumismo sustenta a valorização do que o indivíduo possui, em detrimento de seu papel na sociedade. Tal ideologia é completamente destoante dos valores de individualidade e cooperação, de preservação do meio ambiente como garantia de sobrevivência da espécie, e acaba por retroalimentar o sistema consumista, que busca sempre manter elevados os níveis de venda. Isto porque a atividade econômica de qualquer país, hoje, é determinada pelo nível de vendas. Sendo assim, para se apresentar salutar aos olhos dos investidores, a atividade econômica de uma região precisa sempre elevar o nível de consumo. Há, no fim das contas, uma substituição dos interesses coletivos, pelos interesse individuais dos sujeitos pertencentes às classes dominantes.

Este processo é bem ilustrado por Paro ao se utilizar do caso da produção e utilização de automóveis de passeio na sociedade capitalista:

O operário metalúrgico, ao empregar sua força de trabalho numa indústria automobilística, não tem como intenção contribuir para a poluição sonora e ambiental que o carro que ele produz irá provocar: seu interesse individual é o ganho de um salário que possibilite sua sobrevivência e a de sua família; por sua vez, o capitalista da indústria de automóveis está interessado em seu lucro, não nos congestionamentos que os carros provocam nas grandes cidades, nem no aumento da mortalidade em decorrência dos acidentes de

---

<sup>3</sup> Por hegemonia social, entenda-se poder sobre as relações sociais.

transito; também o comerciante do setor tem como interesse individual a obtenção do lucro advindo da compra e venda de veículos, não o consumo desmesurado de petróleo ou álcool; [...] finalmente, o consumidor ou usuário do automóvel, ao optar por sua aquisição e utilização, tem como objetivo a satisfação das necessidades pessoais de locomoção que um carro de passeio pode oferecer, não o desperdício de milhares de horas de trabalho humano incorporadas na produção do automóvel, que poderiam ser empregadas em atividades socialmente mais úteis. [...] Embora nem sempre perceptível de imediato, tal consumo pode ser facilmente identificado como desperdício quando se atenta para o fato de que um automóvel de passeio, fabricado para levar cinco ou mais pessoas, transporta, na grande maioria dos casos, apenas seu motorista. (PARO, 2012, p. 131).

O sistema capitalista, por ser hegemônico em nossa economia atual e por meio de sua ideologia, propaga uma ideia de que seus princípios devem ser utilizados e repetidos em todas as organizações e em todos os setores. Os princípios de eficiência e eficácia, de divisão do trabalho e de gestão voltada para o lucro acabam sendo adotados em organizações em que estes conceitos não são necessários para o atingimento dos seus objetivos reais. Paro (2012, p.136) critica a forma como a gestão escolar é feita no Brasil quando a mesma passa a ser um “bom negócio”. A escola privada, como um negócio lucrativo, passa a se comportar como ferramenta de manutenção da estrutura de classes dominante dentro do capitalismo (sistema hegemônico vigente) pois esta é uma constante em toda gestão empresarial dentro do capitalismo.

Esta lógica acaba sendo aplicada na forma como é oferecido o ensino básico brasileiro (objeto central deste trabalho), já que o Estado, segundo Paro (2012, p.110), apesar de se apresentar como representante do interesse geral da sociedade, tem como função perpetuar as relações sociais de produção e perpetuar a divisão de classes, garantindo o poder de uma classe sobre a outra. Gramsci (1978) explica o conceito de estado na sociedade capitalista moderna. Para o autor, a figura do Estado está representada pelos órgãos por meio dos quais a classe dominante exerce poder de coerção sobre os que não concordam com suas diretrizes. Com a maior participação política da sociedade, o Estado se vê obrigado a praticar o poder persuasivo, dado que é impossível exercer o poder coercitivo sobre as massas por muito tempo. Seguindo essa lógica apresentada por Gramsci, o ensino básico brasileiro passa a se comportar como ferramenta persuasiva de manutenção da estrutura de classes vigente quando se insere na lógica de divisão do trabalho e aquisição de bens e serviços por indivíduos, ou seja, o sistema capitalista de mercado.

A visão marxiana de Estado sugere que este compreende uma aparelhagem que tem como finalidade principal evitar que o antagonismo da classe dominada se transforme em luta, se tornando o poder que legitima a dominação de classes. Em “O 18 Brumário de Luís Bonaparte” (1852), o filósofo conclui que o estado busca sempre uma centralização burocrática, militar e policial, se separando da classe trabalhadora, legislando de acordo com os interesses pessoais das figuras políticas que representam o estado.

Na medida em que as pessoas públicas, na figura dos políticos, no Brasil, têm suas campanhas historicamente financiadas por grupos empresariais<sup>4</sup>, o estado tende a defender a estrutura social vigente e a hegemonia das classes que detém propriedade sobre os meios de produção. E para isso se utiliza, principalmente, do poder persuasivo, porém, têm legitimidade, à luz do proposto por Weber de utilizar a força coercitiva para combater qualquer grupo social que se imponha contra a ordem social vigente.

Em última análise só podemos definir o Estado moderno sociologicamente em termos dos meios específicos peculiares a ele, como peculiares a toda associação política, ou seja, o uso da força física [...] O Estado é aquela comunidade humana que, dentro de determinado território – este, o ‘território’, faz parte de suas características reclama para si (com êxito) o monopólio da coação física legítima. (WEBER, 1982, p. 98; 1988, p.506 apud BIANCHI, 2014).

A administração capitalista, ao mediar a exploração do trabalho pelo capital, coloca-se a serviço da classe interessada na manutenção da ordem social vigente, tendo caráter nitidamente conservador. Nesta ordem estão determinados quem são os detentores dos meios de produção, e quem se utiliza apenas da própria força de trabalho para manter sua sobrevivência. As classes dominantes financiam a máquina pública, representada por políticos

---

<sup>4</sup> Dado que, apenas com a reforma eleitoral de 2015, empresas passaram a ser proibidas a fazer doações para campanhas políticas. Ainda são permitidas, porém, as doações de pessoas físicas. O caso da Vale-Samarco no rompimento da barragem em Mariana é icônico para explicação de como o estado defende a hegemonia da classe dominante: Em 2014, as empresas ligadas à Vale fizeram doações para os comitês financeiros e diretórios em campanhas políticas daquele ano que somaram R\$ 48,85 mi, destinadas legalmente, principalmente para os partidos: PMDB (R\$ 23,5 mi), PT (R\$ 8,5 mi) e PSDB (R\$ 6,9 mi). Bem como R\$ 39,32 mi foram destinados para candidaturas específicas. A campanha de Dilma Roussef (PT), recebeu R\$ 12 mi, e a de Aécio Neves (PSDB), recebeu R\$ 2,7 mi. Diversos deputados eleitos daquele ano foram financiados pela empresa, muitos dos quais compuseram as comissões extraordinárias responsáveis pelas investigações do desastre. Após praticamente um ano, há um completo esquecimento da mídia sobre o caso e a empresa só foi condenada a pagar indenizações e a arcar com os gastos pela recuperação do Rio Doce. Completamente desproporcionais ao que o próprio governo federal chamou de “maior desastre ambiental do país” que incluiu 15 mortos. Os dados são do TSE. <<http://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2015/11/14/deputados-que-investigam-barragens-da-samarco-receberam-r-2-milhoes-da-vale.htm>>. Acesso em: 17 de out. 2016; <<http://g1.globo.com/espírito-santo/noticia/2015/11/vale-doou-metade-dos-deputados-da-comissao-do-rio-doce.html>> Acesso em: 17 de out. 2016.

ou grupos partidários e dominam os chamados por Gramsci (1978) de intelectuais<sup>5</sup>, para difundir sua ideologia.

Tendo-se consciência deste papel conservador do estado, pode-se concluir, portanto, que a função das articulações políticas é o de garantir a característica reacionária do estado da forma mais eficiente. Política se torna, para o estado, o que a administração é para uma empresa. E dentro do sistema capitalista, como foi visto que a administração serve ao capitalismo, a política também o faz<sup>6</sup>.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E O ENEM

Os setores sociais, num modelo de produção capitalista, tendem a ser amplamente influenciados pela administração capitalista, que é tida, pela maioria das pessoas, como a “ideal” para qualquer tipo de organização. Tomando emprestado os conceitos de Vázquez (1977), porém, considerando as diferente/s abordagens administrativas as diferentes práxis, pode-se dizer que o homem se utiliza da práxis reiterativa para repetir os princípios e práticas básicas da administração capitalista (bem sucedida dentro do capitalismo) em organizações cujo lucro não deveria ser o foco central da gestão. Como é o caso das instituições de ensino.

De acordo com Paro (2012, p.138), a escola capitalista serve ao capitalismo, mesmo apesar daquela existir muito antes deste sistema econômico. O domínio da burguesia durante a Revolução Francesa abrangeu toda a sociedade e seu princípio liberal de direito à educação para cada cidadão serviu como molde para o desenvolvimento dos sistemas escolares que temos hoje.

Com relação à influência das políticas econômicas na estruturação da educação, Libâneo (1998) exalta a importância de uma transformação da escola para acompanhar as transformações tecnológicas:

Essas mudanças (avanços científicos, globalização da comunicação e mundialização do capitalismo) mexem diretamente com a escola. Mudanças na produção afetam a organização do trabalho e o perfil de trabalhador. Com as transformações técnicas (informatização, sistemas de comunicação, maior automação), modificam-se as profissões, reduz-se o trabalho manual, aumenta-se a necessidade de trabalhadores com mais conhecimento e melhor preparo técnico, de um trabalhador com mais cultura, mais polivalente, mais

---

<sup>5</sup> A conceituação de ideologia e formação de intelectuais proposta por Gramsci não será aprofundada neste trabalho pois foge da discussão central que é a forma como a administração capitalista é utilizada nas escolas.

<sup>6</sup> Mais à frente serão citadas as normas legislativas que norteiam o ensino básico no Brasil, que são as formas práticas que o Estado se utiliza para intervir na educação.

flexível. É evidente que tudo isso implica em valorizar a educação geral, propiciar novas habilidades cognitivas e competências sociais e pessoais. É esse tipo de escola que o capitalismo está precisando, uma escola com objetivos mais compatíveis com os interesses do mercado. (LIBÂNEO, 1998)

Ainda em relação à educação moldada pelos sistemas econômicos, Moreira (2014) explana que a reforma na educação brasileira (imposição das avaliações externas de larga escala, padronização da forma de ingresso na universidade, avaliações quantitativas como referência para distribuição de recursos) durante a década de 90 fez parte do processo de reforma do estado, e foi baseada nas determinações de organismos internacionais, acompanhando a política neoliberalista implementada no governo FHC e continuada no governo Lula.

Esta reforma criou um modelo educacional centrado em resultados e em exames padronizados de larga escala (vestibular, ENEM, ANEB etc.), que é baseado nas lógicas de mercado e gestão privada, com seus valores de eficiência, eficácia e gestão voltada para o lucro. Os documentos que norteiam a legislação educacional no Brasil (Lei 9.394/96 de Diretrizes e Bases, Diretrizes Curriculares para o Ensino Médio – Parecer nº 15/98 e os Parâmetros Curriculares para o Ensino Médio, o Plano Nacional de Educação, o Plano de Desenvolvimento da Educação, o Programa Ensino Médio Inovador dentre outros) reforçam esta lógica. Moreira (2014) afirma que a elaboração desses documentos falhou ao não consultar professores, alunos e gestores envolvidos com a educação brasileira. Para a autora:

Esses documentos emergiram no mesmo contexto político e socioeconômico conduzido pela influência dos organismos multilaterais, cujos maiores expoentes são o Banco Mundial (BM), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Organização a Ciência e a Cultura (Unesco), a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) etc. Portanto, não se pode desconsiderar a materialidade discursiva desses documentos, filiada à formação discursiva do mercado e à função ideológica que os conteúdos desses documentos e normatizações das políticas educacionais exercem sobre o contexto educacional concreto, a escola e a sociedade como um todo. (MOREIRA, 2014, p.179).

Valente (2010) critica o tipo de avaliação em que o ENEM, que passou a ser aplicado no Brasil a partir da década de 1990, se insere por evocar sempre a competição entre estudantes e escolas, minimizando a responsabilidade do estado na melhoria da educação pública.

Neste sentido, para Saul (2006), a difusão destes mecanismos avaliativos força os gestores a mudarem os métodos educacionais nas escolas, visando uma aplicação de programas avaliativos, nos quais os objetivos são preestabelecidos e a metodologia é focada no quantificável. A autora conclui que não há como analisar o sistema educacional de forma eficiente desta maneira. Este modelo aplicado nas escolas foi constantemente criticado pela obra de Paulo Freire, já que para o autor, “formar é muito mais que puramente treinar o educando” (FREIRE, 2006, p.15). O renomado pedagogo defende que o ensino básico não pode ser visto como o mero depósito de conteúdos de forma mecânica em um grupo de alunos, para que estes passem nos seus exames e esqueçam futuramente todo o conteúdo visto. Não há, nesta forma de ensino, preparo para a vida adulta. Esta educação, chamada por Freire (1974) de “educação bancária” não condiz com a verdadeira função libertadora, crítica e educativa que a escola deveria ter.

Os resultados práticos destas políticas na educação são a descentralização educacional, padronização administrativa e pedagógica do ensino e a responsabilização dos educadores pelo desempenho dos alunos. (PARO, 2012; MOREIRA, 2011).

Apesar das críticas, as avaliações externas, dando mais atenção ao ENEM, passaram a ser critério para alocação de recursos ou sanções para as escolas e professores.<sup>7</sup> Afonso (2009, p. 90-91) afirma que este processo contribui para o aumento das desigualdades escolares e da discriminação social, além de substituir a “preocupação com as necessidades dos estudantes pela ênfase nas performances, a cooperação entre as escolas pela competição”. Além disto, em 2009, com a implementação do Novo ENEM, o governo apresentou uma proposta (MEC, 2009) de adesão maciça ao exame como forma única de ingresso nas IES’s do país. Tal proposta teve grande aceitação, transformando o cenário de ingresso na maioria absoluta das IES’s do país hoje.

O governo pretendeu usar o Novo ENEM como forma de ingresso nas universidades para democratizar seu acesso (MEC, 2009). O que se percebe, porém, foi a mesma fórmula do vestibular tradicional, que por si só já era excludente, com um currículo avaliativo diferente. Sousa (2003 apud MOREIRA, 2014 p. 166) questiona se, para um país com os absurdos índices de exclusão educacional e social como o Brasil, faz sentido classificar seus alunos individualmente.

---

<sup>7</sup> A Portaria Nº - 1.145, publicada no DOU em 10/10/2016, por exemplo, institui que verbas para o projeto do governo de ampliação da escola integral dependerão do resultado no ENEM, e da adesão de pelo menos 75% dos alunos de cada escola no exame.

O que mudou, segundo Moreira (2014), foi a referência da avaliação. O que era Vestibular hoje é o ENEM, com a diferença de que se altera a estrutura curricular das escolas, para se adequar à nova prova, “alterando a ênfase da transmissão do conhecimento para o desenvolvimento de competências, transpondo uma realidade educacional crítica” (MOREIRA, 2014 p. 166). Para a autora, o ENEM é uma solução para um problema antigo, principalmente das escolas privadas: “A educação pautada em conteúdos e fórmulas frias e estanques” (Ibidem p. 166).

O Brasil é um dos países mais excludentes do mundo, quando se trata de acesso ao ensino superior. “Apenas 13% dos jovens entre 18 e 24 anos nele estão matriculados, menos de um quarto estuda em instituições que articulam ensino, pesquisa e extensão com qualidade; a maior parte delas são as universidades públicas. ” (VALENTE, 2010). Em maior desvantagem fica o estudante de escolas das redes estaduais e municipais, que não têm perspectiva de melhora e compete de forma desigual com os alunos de escolas tidas como melhores<sup>8</sup>. Em 2015, 91% das escolas públicas ficaram abaixo da média no ENEM, ao passo em que, nas particulares, o percentual é de 17%. Quando se comparam as regiões, a rede pública do Norte e Nordeste é a que tem os piores resultados<sup>9</sup>.

Desta forma, pode-se dizer que o ENEM, por si só, não leva em consideração a disparidade entre a eficiência da educação das redes privadas e públicas, e falha em democratizar o acesso às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES's), contrariando o que consta, no portal do MEC (2009), que uma das atribuições do exame é: “contribuir para a democratização das oportunidades de acesso às vagas oferecidas por IFES's para a mobilidade acadêmica e para induzir a reestruturação dos currículos do ensino médio”.

Moreira (2014) ainda propõe em sua pesquisa, que o ENEM é ainda mais excludente para os estudantes fora do eixo Sul-Sudeste<sup>10</sup>, pois a prova costuma abordar mais questões

---

<sup>8</sup> A escola capitalista vê-se num processo de estagnação que atinge o nível privado e público. Apesar de aparentarem ser de “boa qualidade”, Paro (2012, p. 143) explica que a qualidade aqui é relativa. Escolas particulares oferecem conteúdos necessários somente à manutenção do lugar dos alunos na sociedade, sendo tão incompetentes quanto as escolas públicas do ponto de vista didático-pedagógico. Para o autor, o aluno da escola particular aprende “apesar da escola”, e não por causa dela.

<sup>9</sup> Dados do INEP compilados por vários portais de comunicação: <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/das-100-escolas-com-maior-nota-media-no-enem-2015-97-sao-privadas.ghtml>> Acesso em: 15/10/2016 <<http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2016/10/1819634-91-das-escolas-publicas-ficaram-abaixo-da-media-no-enem-2015.shtml>> Acesso em: 15/10/2016

<sup>10</sup> Este mesmo ponto foi questionado aos coordenadores que foram objeto de pesquisa deste trabalho, que, de maneira geral, não consideraram que os seus alunos sejam prejudicados em relação ao eixo sul-sudeste, mas que a preparação para a prova nestas regiões é mais eficiente.

relacionadas àquela região, ignorando as especificidades e a situação da qualidade de ensino de cada região do Brasil.

Fazendo uma analogia ao campo da administração, as escolas são empresas que competem em um livre mercado, e o ENEM seria uma nova demanda de mercado, ou uma nova oportunidade de negócio. As ações de professores e gestores fariam parte da administração estratégica, pois suas ações, ao melhorarem os índices de desempenho, garantem uma melhor posição no mercado. O autor, por não compreender a característica empresarial das escolas, começou por raciocinar esta analogia no início desta pesquisa, e concluiu que esta analogia não se faz necessária, já que é exatamente isso que acontece nas escolas brasileiras.

A ação prática dos gestores em uma escola particular após a implementação do Novo ENEM como forma de ingresso nas principais IES's do estado, passou a ser o objeto de pesquisa deste trabalho. A partir do contato direto com 5 escolas da rede privada de Natal, buscou-se identificar o que mudou na prática de ensino para seus alunos, do ponto de vista de quem convive diariamente no ambiente escolar, ou seja, os coordenadores do ensino médio.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em um primeiro momento, foi feita uma pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico do trabalho. Esta pesquisa tem, segundo LAKATOS (2001), o objetivo de aproximar o pesquisador, colocá-lo em contato direto com o que já foi escrito sobre o assunto, com o objetivo de: “permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”. (LAKATOS, 2001, p. 43).

A pesquisa bibliográfica, porém, não é suficiente para a análise prática do que fora pretendido nos objetivos do trabalho. Foi feito, portanto, uma pesquisa de campo com o levantamento de informações com gestores pedagógicos que trabalham diretamente com o ensino médio em instituições de ensino privado da cidade de Natal.

Para a execução desta pesquisa, de acordo com Beuren et al. (2006), pode-se considerar este trabalho exploratório e descritivo no que diz respeito aos objetivos, pesquisa bibliográfica e documental no que diz respeito aos procedimentos, e qualitativo, no que diz respeito ao problema.

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Lakatos (1999, p.32), a amostra é: “parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Sendo a população, todos os diretores e coordenadores de ensino médio da rede privada de Natal, o presente trabalho se utilizou de uma amostra não probabilística, que é, segundo Vergara (1998, p.48), aquela parte da população que está: “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. A amostra deste trabalho passa a ser os cinco coordenadores de ensino médio que cederam uma parte de seu tempo para participar das entrevistas.

#### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista, feita a partir de visitas nas escolas, onde foram coletados os dados primários e secundários. As entrevistas foram semiestruturadas e realizadas com cinco coordenadores do ensino médio, de cinco escolas

diferentes. Conforme o quadro 1. As posições são em relação ao ranking anual de resultados no ENEM divulgado pelo MEC em 2016, em referência ao exame de 2015.

Quadro 1: Caracterização dos profissionais envolvidos.

<b>Coordenador</b>	<b>Escola</b>	<b>Tempo no mercado</b>	<b>Posição 2016 (entre as:)</b>
<b>José</b>	A	Recente	3 Primeiras
<b>Pedro</b>	B	Tradicional	10 Primeiras
<b>Maria</b>	C	Tradicional	10 Primeiras
<b>Daniel</b>	D	Recente	5 Primeiras
<b>Ana</b>	E	Tradicional	5 Primeiras

Fonte: MEC (2016)

Foram escolhidas instituições privadas, consideradas tradicionais na cidade, pois estas têm mais embasamento prático no que se refere às mudanças que o ENEM trouxe para o ensino, e a ação prática de seus gestores influencia mais diretamente a questão da demanda de alunos. Escolas com fundação mais recente na cidade também foram buscadas para que fosse feito um confronto entre os pensamentos dos dois tipos. Os coordenadores optaram por ocultar seu nome e da instituição no trabalho final e as escolas serão chamadas de “A”, “B”, “C” etc., na ordem alfabética em que foram visitadas. Aos coordenadores, serão atribuídos nomes fictícios. A tabela acima indica os gestores entrevistados para a pesquisa qualitativa. Foi considerado que “recente” seria a escola que se inseriu no mercado natalense após a adoção do ENEM como critério de seleção para ingresso na UFRN, em 2011.

### 3.4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISES DE DADOS

Para o atingimento dos objetivos, as informações coletadas serão apresentadas de uma maneira estruturada, junto com sua respectiva análise. Tornando-se assim, uma análise qualitativa. Esta análise, de acordo com Gil (2002), depende do tipo dos dados coletados, sua extensão e de como a pesquisa foi feita.

Os gestores foram entrevistados a partir de questionário semiestruturado. Todos deram permissão para que fossem gravados e as gravações foram transcritas para, depois, serem analisadas em relação ao tema do trabalho, comparando os depoimentos dos coordenadores

entre si e com o que fora abrangido pelos autores no referencial teórico. Um modelo do questionário usado encontra-se no apêndice deste trabalho.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As principais críticas quanto à pesquisa qualitativa são a falta de um procedimento rigoroso que evidencie uma correlação entre os resultados, bem como a falta de regras precisas sobre as técnicas e uma subjetividade da investigação. (OLIVEIRA, 2013) Considerando uma autocrítica a respeito do presente trabalho feita pelo autor, sobre o tamanho da amostra pesquisada, esta se deu pela disponibilidade dos gestores que foram contatados durante os meses em que foi executada a pesquisa de campo, no segundo semestre de 2016. Diversos gestores de diferentes escolas não possibilitaram a visita, muito devido ao fato de estarem sobrecarregados com o trabalho, já que o ambiente escolar no ensino médio se intensifica muito neste período, com o exame do ENEM e as avaliações escolares.

A conceituação teoria em pedagogia também pode ser considerada limitada para um trabalho que dialoga tanto com esta área. Foram pesquisados apenas autores chave da área, conforme consta no referencial teórico. Desta forma, preferiu-se fazer uma abordagem empresarial no referencial teórico e na análise de resultados, focando na gestão de escolas particulares.

Apenas um grupo envolvido na problemática estudada foi pesquisado, o dos coordenadores de ensino médio de escolas privadas. A ideia inicial era abranger mais a pesquisa, envolvendo pais, alunos e professores, o que resultaria num trabalho com profundidade e complexidade não coerentes com um trabalho monográfico em administração. Após conversa com o orientador, optou-se por restringir a pesquisa, facilitando a coleta e análise de dados.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISES

### 4.1 FUNÇÃO DA ESCOLA

A nova demanda de alunos inteiramente preocupados com seu desempenho no ENEM abriu uma nova oportunidade de negócio, que foi aproveitada por instituições que se ingressaram nesse mercado que tem fortes escolas tradicionais. Percebeu-se que as escolas mais recentes já nascem com toda sua filosofia de trabalho voltada para os resultados no ENEM, como bem ilustra o coordenador do ensino médio José, da escola A, recente no mercado:

Em todas as escolas em que trabalhei, elas passaram a focar a matriz de referência do ENEM. Inclusive, alguns conteúdos que são do Ensino Médio foram retirados da grade curricular para que fosse feita a adaptação ao ENEM. Também, conteúdos que não são, costumeiramente, vistos nas provas do ENEM foram retirados da nossa grade, porém nessa escola não, porque ela foi criada mesmo, já com base no trabalho voltado para a aprovação no ENEM, por isso não houve uma grande mudança (com relação ao vestibular tradicional). [sic]

É preocupante como a filosofia da educação libertadora, sugerida por muitos autores como Freire (1974) não é discutida pelos gestores, e nas escolas mais recentes, mais “modernas”, pode-se observar, a partir dos depoimentos, que qualquer educação que não seja voltada quase que inteiramente para o ENEM é descartada. Isso é facilmente explicado pelo fato de estas escolas terem, nos resultados no ENEM, seu principal diferencial competitivo. Essa busca por melhores resultados acaba justificando práticas que fazem sentido dentro do feroz mercado capitalista, porém passam longe da função social que a escola deve desempenhar, de formação do sujeito integral.

O coordenador Pedro, que trabalha com o terceiro ano na tradicional escola B há décadas, condena práticas como seleção de alunos ingressantes nas escolas:

Eu acho que o grande problema hoje é o imediatismo dos pais. Eles não estão preocupados com a formação, com os valores, estão preocupados com o ranking das escolas no ENEM. Por exemplo, educação não se faz só no 3º ano, é um processo acumulativo. Porque é muito fácil você ter ranking bom. Você traz alunos “cabeça” (que tiram boas notas) de outras escolas e a média vai lá para cima, mas eu atingi meu objetivo de formar para a vida? Não, a instituição não é só conteudista, ela é formadora, ela forma indivíduos, para que esteja bem diante da sociedade e diante da vida. [sic]

É interessante observar que as escolas tradicionais pesquisadas convergem suas ideias neste sentido. O que prova que nem sempre a vontade, principalmente da fatia mais jovem da

população, de abandonar conceitos tradicionalistas usando a máxima de que tudo evolui constantemente e todas as organizações devem seguir uma sociedade com inovações tecnológicas surgindo com alta velocidade, nem sempre é o melhor caminho para que as organizações sejam mais humanistas e relevantes para a sociedade. No caso das escolas, a coordenadora Maria, da também tradicional escola C, exalta a importância de outros diferenciais competitivos que existem no mercado escolar:

Nossa escola possui uma filosofia de trabalho que está para além do conhecimento acadêmico. Hoje nós temos na escola cerca de 65% de alunos que são filhos de ex-alunos, então quem teve uma vivência pessoal, uma experiência bacana de vida, deseja isso para seus filhos (a coordenadora cita este fator como um dos responsáveis pela longevidade da organização na cidade).

Para você ter uma ideia a gente tem recebido, todo ano, no meio do ano, alunos dessas escolas mais novas (voltadas completamente para resultado no ENEM) porque não aguentam. Porque eles deixam de ser gente para ser número. Não é todo mundo que ‘segura a onda dessa neura toda’ não. O jovem tem que ter o tempo dele de conhecer, de construir e de se divertir, senão ele não aguenta. [sic]

A característica empresarial da escola capitalista, criticada por Paro (2008) se torna evidente com o depoimento do coordenador José, da escola A, que afirma, quando questionado sobre a função da escola na vida dos alunos, que:

Acho que a escola tem a função, não só de passar esse conteúdo (grade curricular baseada na matriz de referência do ENEM), mas também de preparar o aluno para tudo: para o mercado de trabalho, preparar emocionalmente, também, para fazer o ENEM, e a questão da solidariedade. Acho que tudo isso deve ser passado pelas escolas, e acho que é passado na maior parte delas. Mesmo uma escola que é voltada para o ENEM como a nossa, que a função primordial é a aprovação, a gente também tem outras funções, também trabalha outras coisas aqui.

Os coordenadores das escolas mais tradicionais têm uma visão mais humanista quando questionados acerca da função da escola: “A escola deve ser um lugar que proporcione felicidade. Para mim é isso. Aprender já é uma coisa que traz felicidade, mas a escola tem que ser esse ambiente para o aluno aprender feliz.” (Coordenadora Maria); “[...] E a escola é fundamental pois propicia ao jovem em processo de aprendizagem uma mudança de comportamento para seguir bem no contexto social.” (Coordenador Pedro); “[...] é a formação para a vida. A escola tem a função de dar conhecimento à aplicação na vida. Todos os documentos emitidos dizem que a escola tem que estar diretamente ligada com a necessidade da prática na vida desses jovens.” (Coordenadora Ana).

Ainda nesta temática, o coordenador pedagógico Daniel há 4 anos na escola D, que é recente no mercado natalense, afirma que:

A função é muito importante, porque a gente sabe que ultimamente as famílias estão muito envolvidas em trabalho ou atividades fora de casa e grande parte da responsabilidade na formação dessas crianças estão sendo deixadas com a escola. Formação que deveria ser da família.

Os depoimentos propiciam uma análise acerca da estratégia que cada escola adota, para obtenção de diferencial competitivo. Estratégias são meios de ação que visam atingir objetivos futuros pré-determinados pela organização, a partir do planejamento. Esses meios de ação são, no mercado competitivo atual, salvo raras exceções, as únicas ferramentas que maximizam as chances de os objetivos serem alcançados, e por conseguinte, o diferencial competitivo. A formulação de estratégia é, segundo Chiavenato (1995, p. 185, 247), uma atividade racional, na qual as oportunidades e ameaças de cada organização são identificadas. No caso das escolas, enquanto as instituições mais novas centram quase todos seus esforços em prol de um maior índice de aprovações, as mais tradicionais mostraram um discurso menos pragmático, mais preocupado com a formação do aluno como cidadão. Alunos e pais interessados em um serviço extremamente preparatório, voltado para o ENEM, irão recorrer às escolas com melhores índices anuais, e neste quesito há uma boa quantidade de escolas consideradas recentes com bons índices de aprovações nas universidades, com o ENEM.

#### 4.2 ENEM: ESPECIFICIDADES E AVANÇOS NO SISTEMA DE INGRESSO NAS IES'S

Os coordenadores foram questionados a respeito das principais especificidades do ENEM, e o que o diferencia das outras formas de avaliação, os chamados vestibulares tradicionais, bem como se essas mudanças foram positivas para a educação. O INEP, em comunicado feito no seu portal (2016), afirma que o ENEM não visa conferir se os alunos sabem determinado conteúdo, ou não. Mas sim, avaliar o raciocínio lógico e seu olhar crítico. O comunicado do INEP (2016) afirma ainda:

Por isso, a grande maioria das questões do ENEM 2016 são elaboradas de forma interdisciplinar, ou seja, compreendem mais de um conteúdo e mais de uma disciplina, exigindo que o candidato articule os conhecimentos e dados da questão, a fim de que solucione o problema. As questões são elaboradas pelo INEP de forma que leve os candidatos a pensarem e refletirem sobre o problema apresentado e não somente resolver de forma mecânica ao aplicar a fórmula física correta ou não.

Os profissionais ouvidos, na maioria, concordam que o ENEM melhorou, de maneira geral, a forma de ingresso nas IES's. Ana, coordenadora do terceiro ano há mais de cinco anos

na escola E, cita que este tipo de exame é algo pontual, mas que o ENEM trouxe mudanças significativas. Maria (escola C) vê a importância da “funcionalidade do conhecimento” sendo aplicado na prática, bem como o desprendimento do conhecimento “fechado e fragmentado”. Daniel (escola D) fala em uma maior praticidade, e elogia o fato de ser uma data só para todo o Brasil. Pedro, da B, afirma que o ENEM não melhorou, mas facilitou, unificou e deu oportunidade para todos os estudantes. José, da escola A, porém, considera que:

Na minha visão, sim. Ele (o vestibular tradicional) chegava mais próximo à realidade, onde o aluno que sabe muito chega a um resultado melhor. O ENEM foge um pouco dessa realidade. Eu já vivenciei muito isso, de casos de alunos que eram ótimos no ensino médio inteiro, e quando chegava a hora de fazer o ENEM se “davam mal” por não ter essa habilidade e tranquilidade, de se assustar pelo número de questões, e no vestibular esse aluno com certeza teria um resultado melhor. [sic]

Outra crítica recorrente entre os gestores foi a questão do tempo para a quantidade de questões. Pedro, escola B, considera uma maratona desnecessária um aluno responder 90 questões durante um horário de prova, pois:

[...] o rendimento dele nas duas primeiras horas não será igual ao das últimas [...] E isso é bem fundamentado dentro das pessoas que corrigem as redações, que só podem corrigir no máximo 100 redações por dia<sup>11</sup>, mas em compensação, um jovem estudante tem que responder 90 questões de uma série de conteúdos e ainda fazer a redação. [sic.]

Este mesmo gestor, porém, elogia o fato de o ENEM não cobrar que os alunos decorem fórmulas, e afirma que as antigas formas de avaliação eram “extremamente tradicionais e conteudistas”. José, da escola A, exalta que seus alunos passaram a trabalhar muito mais a paciência e habilidade em conseguir ler as questões rapidamente e visualizar a melhor forma de terminar para ganhar tempo. Daniel, D, completa ainda que o ENEM tem maior objetividade, praticidade e precisão quanto aos resultados, e foi o único que afirmou que considera o nível da prova do ENEM mais difícil que as utilizadas nas universidades anteriormente.

---

<sup>11</sup> O coordenador faz referência à uma notícia que se espalhou rapidamente pelo Brasil em 2013, em que professores contratados pelo MEC relatavam corrigir cerca de 100 redações por dia. A imprensa em 2016 divulgou que este número caiu para cerca de 74 textos por dia.

< <http://noticias.r7.com/educacao/noticias/professores-corrigem-100-redacoes-do-enem-por-dia-a-r-1-90-cada-20130323.html>> Acesso em: 10/11/2016.

< <http://g1.globo.com/educacao/enem/2016/noticia/corretores-de-redacao-do-enem-avaliam-em-media-74-redacoes-por-dia.ghtml>> Acesso em: 10/11/2016.

A totalidade dos entrevistados concordam com o exposto pelo INEP no tocante à importância da interdisciplinaridade e intertextualidade no processo de avaliação e de ensino. Maria, da escola C, exalta essa mudança que o ENEM traz, e afirma que todo o sistema educacional precisará de um tempo para se apropriar e absorver esta nova metodologia de ensino para que, segundo ela: “quando chegar lá na frente, as escolas como um todo tenham uma melhor compreensão sobre essa forma de conceber o conhecimento”. E completa afirmando que a forma de se conceber o conhecimento não é transformada em menos de uma década. Ana, da tradicionalíssima escola E, reforça essa ideia quando questionada se os alunos do eixo sul-sudeste têm alguma vantagem com a prova unificada. Para ela, este eixo só leva alguma vantagem porque partiu na frente, pois o ENEM exige uma experiência de professores, de alunos fazendo esse tipo de prova.

Quanto à inclusão da interdisciplinaridade e enfoque no desenvolvimento de leitura dinâmica, fatores ditos por todos os entrevistados como fundamentais para o ENEM, nas políticas pedagógicas, José, da escola A, afirma que a escola passou a priorizar a leitura, em detrimento da escrita dos alunos do terceiro ano, realizando simulados semanalmente. Daniel, escola D, afirma que a integração de várias disciplinas passou a ser aplicada em: “[...] tudo, as próprias questões, as listas de exercício que são trabalhadas, as revisões, professores fazem aulas em conjunto. Com disciplinas diferentes. Marcam um *aulão* com 3,4 professores, e eles interagem durante a aula. E eles (os alunos) adoram” [sic]. Maria, escola C, faz uma ressalva, porém, ao afirmar que a configuração separada por disciplinas, no ensino fundamental não deve ser alterada.

A coordenadora Ana, da escola E, afirma que a prática de aulas com mais de um professor de matérias diferentes é um “erro pedagógico”, pois: “A interdisciplinaridade está no discurso do professor, e não na quantidade de disciplinas que eu vou usar. E isso passa pela formação do professor”.

#### 4.3 ADAPTAÇÃO DAS ESCOLAS E PROFESSORES AO ENEM

O processo de adaptação das escolas e professores ao novo modelo de prova é considerado normal por uns gestores e indispensável para outros, a depender da visão que cada um tem sobre a finalidade da escola na vida do aluno.

Daniel, escola D, considera natural esta mudança das políticas de ensino das escolas, porque: “[...] o resultado é o que a gente quer, quanto mais alunos aprovados, melhor, se nós

não adotarmos esse sistema (próximo do ENEM), com certeza vamos ter problema em termos de aprovação”. No outro polo, as escolas mais tradicionais têm certa resistência justificada quanto a esse processo:

Não, eu não considero que a escola deve mudar. A escola deve observar quais são as demandas. Que sujeito é esse que eu preciso ajudar e formar? Enquanto escola eu preciso pensar que não é só isso (bom resultado no ENEM), porque aí ele se perde, fica só o conhecimento pelo conhecimento. Deixa de ter uma formação humanista. [sic] (Maria, escola C);

Obrigatoriamente as escolas têm que se modernizar, hoje nós temos, caminhando em nossa volta, acessórios indispensáveis: a internet, o livro digital, todo professor tem que entender e abraçar a importância disso para o aprendizado do aluno. Porque antigamente era só o professor que ensinava, hoje não, professor e aluno aprendem mutualmente. Agora as escolas precisam dar passos de qualidade. Um dos fatores mais importantes que eu vejo para a educação hoje é o professor entender e compreender a forma como ele vai dar aula. Eu não posso pensar só em ser bom no meu conteúdo pedagógico, mas como eu vou levar essa informação para o aluno. Porque para nós educadores, não é importante como o aluno chega na escola, o importante é como ele sai da escola. (Pedro, escola B).

O coordenador José, escola A, é mais enfático quanto à necessidade dessas mudanças, ao afirmar que “tudo que é feito é pensado na aprovação dele (do aluno)”. Segundo o gestor, a escola passou a entregar todo o conteúdo do ensino médio, a partir da segunda metade do 9º ano, até o fim do segundo ano, fazendo do 3º ano uma preparação intensa para a prova do ENEM, com aulas de revisão de conteúdo, treinamento para a prova, e a aplicação de um simulado nos moldes do exame todo fim de semana.

Esta forma de ver o terceiro ano apenas como preparatório para o exame, em um primeiro momento pode causar estranheza, mas ao se considerar que as escolas tinham a obrigação de entregar uma quantidade de conteúdos muito maior, que eram cobrados no vestibular da UFRN, por exemplo, sem se preocupar com a aplicabilidade destes na vida e na sociedade dos alunos, pode-se concluir que o ENEM deu às escolas essa “permissão” para enxugar o conteúdo visto no ensino médio. Apenas o representante da escola A, porém, afirmou que no 3º ano há apenas uma preparação intensa para o ENEM. Preparação esta que, pode-se dizer, vêm dando os resultados que a escola espera (segundo os depoimentos do coordenador): A escola está entre as 3 mais bem avaliadas do estado, de acordo com o índice fornecido pelo INEP em 2015.

A representante Maria, da escola C, afirma que o processo de avaliação de todo o ensino médio foi mudado e recebeu forte influência do ENEM. Durante cada trimestre são

aplicados um teste discursivo, um metade discursivo e metade objetivo e um chamado “provão”, todo objetivo e dividido por área (ciências humanas, da natureza etc.). As disciplinas de cada área são misturadas e as questões são contextualizadas. A gestora afirma ainda que:

Isso foi uma coisa que foi muito conversada com os alunos, e os testes foram mantidos separados por disciplinas porque os meninos sentem a necessidade de irem em uma direção. Muita gente foi fazendo isso (adotar sistema multidisciplinar nas provas) e acabaram com a vida dos meninos, porque essa compreensão por área não é construída de um dia para o outro. O aluno deve vir com esse pensamento desde os anos iniciais. [sic.]

O processo avaliativo na escola E também sofreu mudanças e passou a abordar mais questões com situações-problema, o que não acontecia antes, com os vestibulares tradicionais. De acordo com Ana:

Essa é uma crítica minha aos vestibulares: era muito fragmentado. Hoje a gente não pode viver em uma sociedade e pensar que um engenheiro não pode entender de sociologia. Aprofundamos as avaliações, porque o exame vai exigindo algumas intervenções, práticas e modalidades que aprimoram essa qualidade no nosso aluno. [sic.]

Sobre essa adaptação das formas de avaliação, desde os anos iniciais, Daniel, da escola D concorda com o exposto acima:

Tudo tem que ser em função do Novo ENEM, a gente começa a trabalhar a questão dos simulados a partir do 5º ano do ensino fundamental 2, eles já começam a fazer provas no estilo de simulados, com um número muito menor de questões, mas simulados para eles irem se adequando à nova realidade. As avaliações bimestrais inclusive em todas as séries são em forma de simulado, nos moldes do ENEM. [...] então os professores já estão todos adaptados a isso, então, para que o aluno não chegue no ensino médio e se complicar com a questão de tempo nos simulados, a gente já começa desde pequenininho. [sic]

Quanto à relação com os professores, a formação continuada é um dos objetivos traçados pelo Plano Nacional de Educação (PNE)<sup>12</sup>. Os representantes das escolas mais tradicionais pesquisadas explicaram as medidas neste sentido. Pedro, escola B, afirma que a escola aumentou a carga horária e:

---

<sup>12</sup> Plano Nacional de Educação, instituído pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Visa convergir ações da união, estados e municípios em pró do atingimento de 20 metas para 2020. A meta 16 busca: “Formar, em nível de pós-graduação, 50% dos professores da Educação Básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos os (as) profissionais da Educação Básica, formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino”. (Portal do PNE). A partir de 2016, o INEP deverá, a cada 2 anos, publicar estudos para análise da evolução das metas.

Nós demos uma maior assistência para o professor [...] o que isso nos trouxe: a formação continuada com os professores, a obrigatoriedade de, a cada 3 anos, um curso de pós-graduação, uma carga horaria grande e extensiva para o aluno, a contratação de novos acessórios para facilitar o aprendizado. Ela (a pós-graduação) é a nível de universidade, e nem sempre é no conteúdo no qual ele está habituado, mas essas foram as novas mudanças. Não se permite mais um professor dentro de sala de aula que não sabe trabalhar com notebook. Porque o material utilizado hoje pela escola é todo digital. Os livros nossos são digitais. O aluno tem o livro físico e o digital, mas o professor trabalha com ele com o digital. [sic]

Ana, escola E, explica que esta formação será sempre estimulada aos professores pois:

O professor nunca está pronto. Porque ele vai precisar renovar sua perspectiva para lidar com o público, com o sujeito que já vive numa sociedade muito rápida. Então essa formação tem que ser contínua. Basta que o órgão (escola) lhe ofereça instrumento para essa formação. Nós temos aqui o investimento, o professor recebe por hora aula para participar desse encontro (a gestora cita: pesquisa, eventos e programas de pós-graduação). [sic.]

#### 4.4 ENEM E A DEMOCRATIZAÇÃO DO INGRESSO NAS IE'S

Todos os gestores concordaram quando foram questionados se o ENEM colabora positivamente para um processo de democratização do acesso às universidades. Maria, da escola C, exalta:

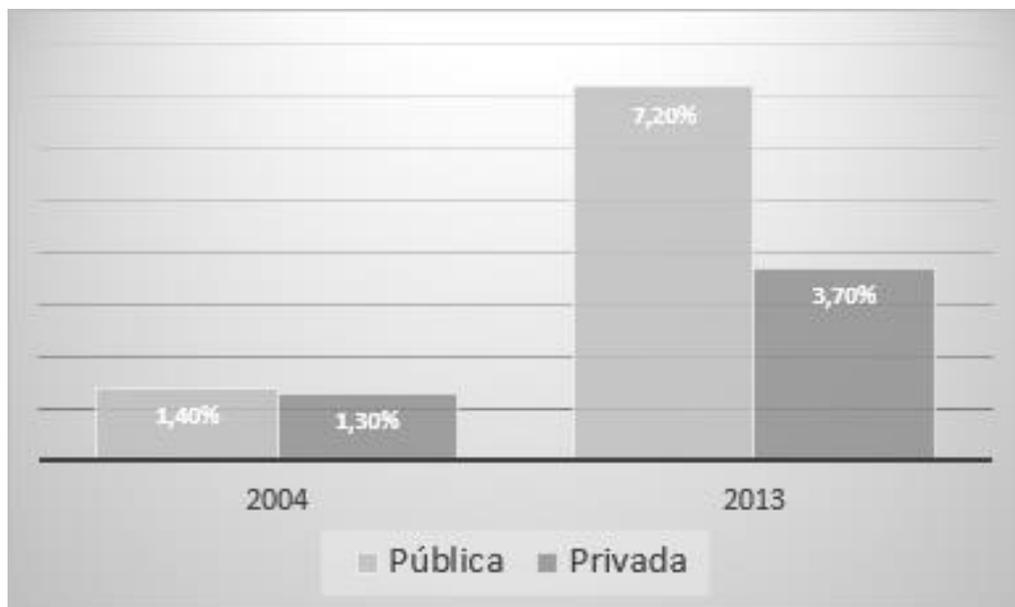
[...] eu trabalho (também), em escola pública, e nos últimos 15, 20 anos, eu nunca me distanciei da clientela mais carente da cidade, principalmente na zona norte. E eu vejo os mesmos meninos, que hoje eu tenho a honra de (saber que) saíram da escola que eu trabalho, fazendo medicina, terminando engenharia, cursos que, antes nem imaginaram fazer. E não é só antes do ENEM, é antes dessa política de inclusão. O próprio advento dos IF's, os meninos saem da escola (básica) e ingressam numa escola federal de qualidade e de lá é um “pulo” para a universidade. E isso favoreceu demais o ingresso deles. Eu vejo essa realidade na escola pública em que eu trabalho, e isso é muito bacana, e eu fico muito feliz. [sic]

Pedro, da B, fala em um sistema mais paritário, em que as portas são abertas para todos, e não apenas para os que têm mais condições de fazer vários vestibulares durante o ano. Outros gestores citam que o ENEM torna o ingresso mais acessível e unificado, e Ana, da E, completa:

Acho que você pode ver isso dentro dos dados estatísticos das universidades, o número hoje de alunos de escola pública que tiveram a oportunidade de entrar não só numa universidade pública, mas, com os planos de governo, entrar nas universidades particulares. Acho que o ENEM melhorou muito essa situação, principalmente da classe média e baixa.

O gráfico a seguir serve como base argumentativa para o exposto acima, pelos gestores Pedro e Ana. O MEC, em relatório auto avaliativo (2014) cita um progresso “extraordinário” na democratização do ensino superior no Brasil, desde 2003, reafirmando como fundamentais as políticas chamadas “afirmativas” que, junto com a reformulação do ENEM, possibilitaram a entrada de um novo perfil de aluno nas universidades.

Figura 1: Proporção de estudantes de baixa renda matriculados nas IES's do Brasil



Fonte: IBGE (SIS, 2013)

Este relatório ainda lista quais são estas políticas chamadas afirmativas, que são programas e ações que visam a aumentar a inclusão, o acesso e a permanência destes alunos nas universidades, da seguinte forma, conforme o quadro 2:

Quadro 2: Políticas, programas e ações afirmativas da política de democratização e expansão da educação superior: (continua)

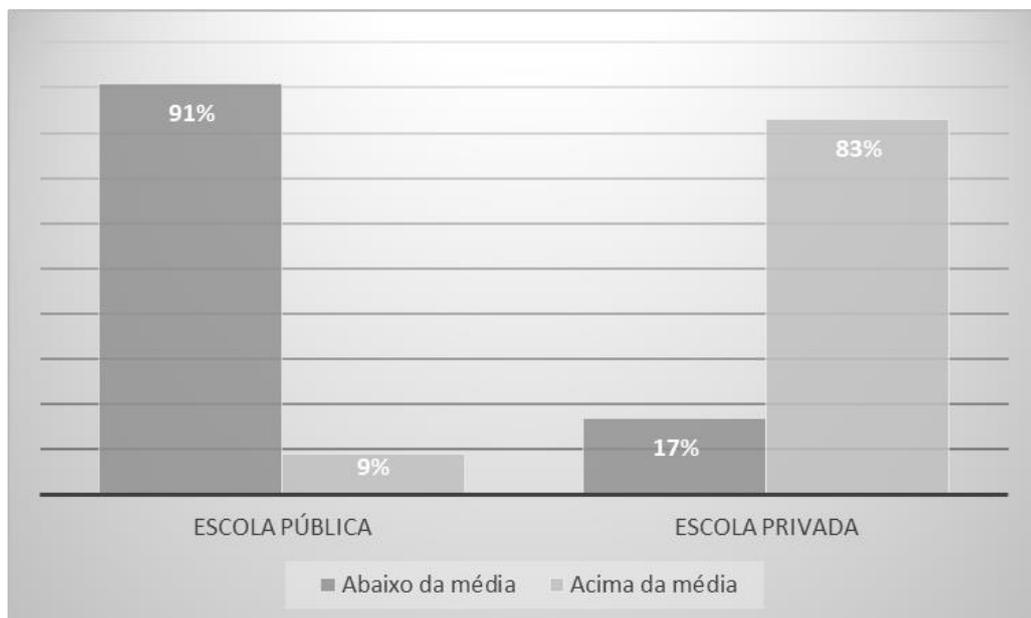
<b>Expansão Universitária</b>	Ampliação da rede de universidades federais
	Etapas do processo de expansão - Interiorização, Reestruturação e expansão, Desenvolvimento regional e programas especiais
	Gestão dos recursos humanos e de infraestrutura
	Avanços conceituais e regulatórios
	Credenciamento de fundações de apoio

<b>Inclusão, acesso e permanência</b>	Programa Universidade Para Todos (Prouni)
	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies)
	Sistema de Seleção Unificada (Sisu)
	Programa de Bolsa Permanência (PBP)
	Acessibilidade na Educação Superior (Programa Incluir)
	Programa Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes)
	Programa Nacional de Assistência Estudantil para as Instituições de ensino superior Públicas Estaduais (Pnaest)
	Programa Milton Santos de Acesso ao Ensino Superior (Promisaes)
	Lei de Cotas
<b>Programas especiais</b>	Programas especiais Programa de Apoio à Extensão Universitária (Proext)
	Programa de Educação Tutorial (PET)
	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (Proies)

Fonte: MEC (2014)

Pode-se afirmar que estas políticas são necessárias no cenário atual, visto que, de uma forma geral, os resultados do próprio ENEM anualmente escancaram que a fatia de estudantes menos favorecida está longe de disputar em pé de igualdade com a mais favorecidas. Levando em conta os dados de 2015, a média nacional no ENEM foi de 515,8, e as diferenças nas médias, conforme a figura 2, exemplificam que, se não fossem as políticas de inclusão citadas acima, o acesso às IES's continuaria extremamente excludente no Brasil.

Figura 2: Percentual de escolas públicas e privadas abaixo da média nacional no ENEM de 2015:



Fonte: INEP (2015)

O coordenador José entende que essa movimentação política é importante mas faz a seguinte ressalva:

Eu acho que unifica mais, realmente, mas um dos problemas que eu vejo, é que o aluno não entra naquilo que ele realmente sonha e deseja fazer, ele entra naquilo que dá para ele entrar com a nota dele. Então realmente, você consegue colocar um número maior de alunos dentro da universidade, mas será que eles estão naquilo que realmente desejavam? Eu vejo essa problemática, pois talvez fosse melhor ele não ter entrado logo, ele ter passado outro ano tentando, mas ele ter entrado naquilo que ele quer fazer. [sic]

#### 4.5 PRESSÃO SOBRE OS RESULTADOS

Um dos pensamentos que justificaram a realização deste trabalho foi o de que a unificação do processo seletivo tornaria o ambiente escolar, principalmente na 3º série do ensino médio, uma verdadeira panela de pressão para alunos, gestores e professores. O fato de o aluno não ter uma segunda chance no ano<sup>13</sup> poderia prejudicar o trabalho docente de alguma forma. Os gestores têm opiniões diversas quanto a isto. Ana, da tradicional escola E, critica a veracidade dos resultados estatísticos, e afirma que esta pressão não tem contaminado o ambiente devido à consciência da escola sobre sua proposta. E completa: “[...] não existe pressão, existe necessidade de melhorar, de dar resultados, porque a gente precisa saber que nosso trabalho está vinculado a isso”. Já Daniel, da escola D afirma que o aluno é quem sente mais essa pressão, devido ao desespero de mostrar o resultado pois a escola, a família e a sociedade cobram isso dos alunos.

A escola D, que trabalha com uma grande quantidade de simulados na terceira série, afirma que os pais são os que mais cobram em termos de resultado. Pois os simulados são condizentes com o nível cobrado pelo ENEM, Daniel explica que quando os filhos não estão tendo notas altas suficientes para entrar nos cursos mais concorridos, os pais entram em contato, e a escola se utiliza de aulas isoladas para o aluno. O gestor ainda afirma que:

Então quando eles (filhos) não têm o resultado eles (os pais) perguntam: Como ele vai entrar nesse curso que ele quer se o nível dele não está certo? Como é que nós vamos fazer? Aí a gente faz os isolados, e eles vêm atrás porque quem quer, quer. E funciona, sim. Mas de atingir meu trabalho, de prejudicar, não tem não. [sic]

---

<sup>13</sup> O SAT, “Scholastic Assessment Test”, exame que inspirou o ENEM, por exemplo, é realizado 7 vezes no ano. É usado no processo seletivo das universidades norte americanas e cobra leitura, escrita e matemática. O processo seletivo, porém, é mais rigoroso pois na seleção as universidades analisam o histórico acadêmico, o perfil e cartas de recomendação do candidato.

Quanto aos professores, o mesmo gestor complementa:

Se eles se sentem pressionados eles não reclamam. O grande problema, acho que o maior problema é cumprir os conteúdos, que é muito extenso em algumas disciplinas, e o prazo. Se o ENEM fosse em janeiro, seria ótimo. Mas não, a gente sabe que é feito em outubro, novembro, e o conteúdo está em andamento, porque ele tem a carga horária que tem que ser dada. Mas quando a gente vê que não vai dar tempo a gente faz aulas extras, aulas a tarde, aos sábados. [sic]

Já José, da escola A, afirma que os professores sentem mais pressão do que a própria coordenação da escola, e, assim como Daniel, reafirma a importância dos simulados para a política da escola:

Pois não temos um resultado que é dado pelo MEC no ano seguinte, onde é dado um resultado da área, e geralmente, quando a gente vê uma determinada área com uma média muito baixa, estes professores se sentem pressionados. O que aconteceu? Por que? O que pode melhorar? O que está faltando? Então essa pressão tem que ocorrer, senão o professor vive numa zona de conforto. Então, no nosso simulado o professor tem esse termômetro o ano todo, então se a nota de determinada área baixou, eles trabalham essa área. [sic]

Maria, da escola C, não vê esta pressão como significativa no trabalho. A gestora reafirma a crítica que o coordenador Pedro fez, de que algumas escolas inclusive saem “caçando” [sic] alunos que só tiram 9 ou 10, para aumentar suas médias. Para ela esta ação é antiética e:

Esse tipo de subjugação jamais nossa escola vai fazer. A gente não seleciona quem chega. Recebemos todos, e estamos disponíveis para formar a todos. Os resultados são consequência. As famílias chegam muito e perguntam, e a gente diz que o resultado de ingressar numa universidade é um resultado de anos de trabalho. A gente não pode ficar na “neura” de pensar só em números. Óbvio que estamos num mercado e a gente tem que olhar, mas isso não pode ser a primeira coisa de jeito nenhum. [sic.]

Os depoimentos coletados nos ajudam a melhor visualizar o cenário atual destas escolas, e como o ENEM afeta em importantes aspectos da gestão. Se tornam claras duas estratégias de obtenção de diferencial competitivo: Nas escolas mais tradicionais há uma preocupação no retorno que o aluno pode dar no longo prazo, já que há muitos alunos são filhos de ex-alunos que tiveram uma boa experiência. Ao passo em que, nas escolas mais recentes, a estratégia tende sempre a visar um melhor resultado geral no ENEM, pois o exame funciona como um indicador competitivo de fácil visualização. Além disto, pode-se observar

que as escolas privadas, de uma forma geral, vão naturalmente alinhar sua forma de transmitir e avaliar o conteúdo programado com o ENEM, o que dá ao estado um amplo controle sobre o que será visto em sala no ensino médio.

Como fechamento, talvez os mais importantes fatores a serem considerados dos depoimentos, e que foram citados por todos os gestores, é um modelo de ensino cada vez mais presente, que permite um diálogo maior entre diferentes disciplinas nas escolas, seja nas aulas ou nas próprias provas periódicas. Bem como a priorização de questões voltadas à resolução de problemas, ao invés da memorização de fórmulas e conhecimentos. Estes pontos estão presentes nos textos oficiais que regem o ENEM como objetivos a serem alcançados, e o que indica que o exame pode ser uma eficiente ferramenta de mudança na educação brasileira.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado escolar capitalista, torna-se cada vez mais difícil para a escola cumprir, à luz do proposto por autores como Libâneo (1998), todos os objetivos que deveriam ser prioritários por toda escola. A preparação para a sociedade produtiva e o trabalho, o desenvolvimento das competências cognitivas, a formação para a cidadania crítica e participativa e a formação ética, segundo o autor, devem ser objetivos a serem alcançados em conjunto. O atingimento de um depende dos outros. Os depoimentos coletados, porém, sugerem que se torna cada vez mais difícil uma escola, que disputa as matrículas com concorrentes dentro de um livre mercado, não focar em um desses citados objetivos, em detrimento dos outros, buscando assim um diferencial competitivo atraente para pais e alunos interessados, por exemplo, em um bom resultado no ENEM, apenas.

De forma geral, pode-se concluir que a mudança na forma de avaliação obriga as escolas a buscarem contemplar uma maior qualidade no desenvolvimento das capacidades cognitivas dos alunos, resultando em uma formação mais crítica e focada na resolução de situações problema. Porém, quando se observa a educação como fundamental para o desenvolvimento de cidadãos participativos, engajados e conscientes sobre seus papéis na sociedade, as escolas continuam falhando ao não abordarem, por exemplo, ciências políticas.

Quanto à preparação para a sociedade produtiva e o trabalho, nenhum gestor comentou se existem planos pedagógicos que estimulem a educação e orientação profissional. Esta é oferecida fora da escola. Os jovens podem optar pelo ingresso no ensino técnico, nos Institutos Federais, nos cursos de educação profissional gratuitos oferecidos por entidades públicas, ou até mesmo o ingresso direto no mercado de trabalho na modalidade de “jovem aprendiz”. É interessante, porém, para os alunos, que sua escola tenha também um caráter instrutivo, abrindo um diálogo efetivo com seus alunos sobre que tipo de profissão ou curso superior o mesmo pode seguir, de acordo com suas habilidades e interesses. Porém, este tema não foi abordado de maneira relevante pelos gestores.

Percebeu-se que as escolas mais recentes pesquisadas têm mais compromisso com o que seria a preparação para a sociedade produtiva, já que focam seu ensino médio e, principalmente, a terceira série, numa preparação para o ENEM. Ao passo em que as demais renome na cidade buscam uma formação mais humanista.

Os depoimentos são conclusivos no tocante à transformação das políticas pedagógicas desde os primeiros anos, na educação básica. O ENEM dá uma nova cara à educação, há, inegavelmente, em todas as escolas pesquisadas, um maior diálogo entre as disciplinas e maior aplicação prática do conhecimento. Avanços estes que demorariam a serem percebidos com a permanência do vestibular tradicional dado que este era extremamente conteudista e pouco flexível a mudanças. Os gestores, em sua maioria, citaram que todas as séries estão avançando neste sentido, de forma mais ou menos intensa, o que permite concluir que o ENEM é uma eficiente ferramenta na transformação da forma como o conhecimento é transmitido em sala de aula.

Pode-se concluir, também, que as escolas mais novas investem bastante na preparação do ENEM, ao passo que outras, as mais tradicionais, veem os índices de aprovação como uma consequência da qualidade geral do ensino. Quando se considera que a escola não deveria se ater somente à preparação para os exames das IES's, este cenário pode ser visto, de forma geral, como um avanço, já que, com o vestibular tradicional, praticamente todas as escolas adotavam o método de ensino extremamente conteudista, condizendo com o que era cobrado em vestibulares como o da Comissão Permanente do Vestibular (COMPERVE), da UFRN, por exemplo.

Pôde-se observar também, uma maior preocupação com a formação continuada do professor. Também foi constatado um certo grau de interdisciplinaridade, que passou a ser praticada de diversas formas. Apesar de nenhum professor ter sido, de fato, entrevistado no trabalho, os depoimentos dos gestores indicam que o ENEM vem ganhando cada vez mais importância com a adesão massiva das universidades, e isto acaba forçando os professores e escolas a investirem mais na formação docente. Os professores que desejam ingressar ou se manter no mercado vão, naturalmente adequando sua forma de ensinar e ganhando uma linguagem mais interdisciplinar e voltada para a solução de situações-problema.

Além da melhoria na forma como o conhecimento é tratado, a maioria dos gestores afirmaram que o exame age em conjunto com as políticas da tabela 1, e são eficientes no desenvolvimento de uma democratização do acesso ao ensino superior no Brasil. Apesar da melhoria, alguns autores como Moreira (2014), reiteram que o Brasil continua sendo um dos países mais excludentes do mundo quando se trata de qualidade na educação. E os resultados no ENEM vêm reafirmando isto ano após ano.

Alguns pontos, na visão do autor, sustentada pela opinião dos coordenadores, deveriam ser revistos. O tempo de duração da prova, apesar de ser longo, ainda não é compatível com a quantidade de questões, muito devido ao fato de as questões do ENEM terem longos enunciados. Os gestores argumentaram que não haveria prejuízo para o nível da prova, se fosse aplicada uma menor quantidade de questões, ou aumentasse os dias de prova, evitando que o desempenho individual de cada aluno caia muito nas últimas horas da prova.

O autor vê, na falta de uma sessão com questões discursivas, um problema, já que isto permite a possibilidade de um cenário em que uma escola não cobra nenhuma questão discursiva para seus alunos durante as avaliações de todo o ensino médio, porém, ensina técnicas de produção de uma redação de uma maneira extremamente pragmática e robótica. Imaginando que boa parte dos alunos dessa escola, neste cenário, tiveram um excelente desempenho no ENEM, estes mesmos podem ingressar num curso superior sem a capacidade de produzir um parágrafo sequer, fora dos parâmetros das técnicas de redação. Este problema poderia ser contornado com a inclusão de questões discursivas no exame.

Também pôde-se concluir que a prova ENEM não é mais fácil ou difícil em comparação com os vestibulares tradicionais. Apenas cobra dos alunos competências diferentes. O aluno com grande capacidade de memorização de dados e fórmulas poderia ter melhores resultados com o vestibular tradicional, porém este modelo de aluno, não mais interessa ao mercado de trabalho. O autor conclui que este é o principal motivo para a mudança trazida pelo novo ENEM, e não uma vontade natural e explícita do estado em melhorar a educação no Brasil. É possível inferir também, que esta mudança de abordagem na forma de ingresso às universidades permitiu que as escolas enxugassem seu conteúdo programado para o ensino médio, já que passam a abordar conteúdos em menor quantidade, porém mais qualidade, contextualidade, aplicação prática e de forma interdisciplinar. Este processo permite que algumas escolas, como as chamadas recentes estudadas por este trabalho, fizessem do 3º ano um ano inteiramente preparatório para o ENEM.

Outro aspecto interessante de ser concluído a partir dos depoimentos dos gestores é a facilidade com a qual o resultado no ENEM pode ser transformado em vantagem competitiva pelas escolas. Por ser um exame cujos resultados são facilmente visualizados por toda a população, se torna simples avaliar a qualidade de uma escola, mesmo que esta qualidade seja meramente a média dos resultados objetivos de seus alunos num exame feito em dois dias. As escolas aproveitam esta característica do exame e a insere no jogo de marketing e propaganda.

Os usuários, ao procurarem escolas para matricularem seus filhos, podem realizar uma avaliação apenas superficial das escolas se considerar apenas os resultados no exame.

O Novo ENEM, ao ter um estilo de prova menos centrado no conteúdo puro, força as escolas a acompanharem esta mudança, e a incluir a interdisciplinaridade e a resolução de problemas em detrimento à mera memorização de conteúdo na sua política pedagógica. Pode-se concluir, finalmente, que o ENEM é uma solução eficiente para esta problemática antiga, porém, ainda se enquadra num conceito de exame em larga escala que exclui das universidades os estudantes da fatia mais carente da população. O autor conclui, finalmente, que a forma de ingresso nas universidades deveria considerar mais aspectos humanos dos estudantes, tais como entrevista e análise curricular.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliação educacional: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

BEUREN, Ilse Maria.org. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. IBGE. **Ensino - Matrículas, Docentes e Rede Escolar – 2012**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=240810&idtema=117&search=rio-grande-do-norte|natal|ensino-matriculas-docentes-e-rede-escolar-2012>>. Acesso em: 01 out. 2016.

BIANCHI, Alvaro. "O conceito de Estado em Max Weber." IN: Lua Nova, São Paulo 92 (2014): 79-104.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 20013.

DRUCKER, Peter F. **Melhor de Peter Drucker: a administração, O–Exame**. NBL Editora: 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 34 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 56.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra 2014.

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

GRAMSCI, Antônio. **Maquiavel, a política e o estado moderno**. 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade: **Técnicas de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. Entrevista: **Perspectivas de uma Pedagogia**. IN: Revista Pensar a Prática 1:1-21, jan./jun.1998.

MARX, Karl. *18 Brumário de Luis Bonaparte*. São Paulo: Boitempo. Disponível em: <[http://neppec.fe.ufg.br/uploads/4/original\\_brumario.pdf](http://neppec.fe.ufg.br/uploads/4/original_brumario.pdf)> Acesso em 17 out. 2016

MEC. **Concepções e Fundamentos do ENEM 2010**. Disponível em: <[http://historico.enem.inep.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=24&Itemid=54](http://historico.enem.inep.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=54)>. Acesso em: 30 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Novo ENEM - 2009**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/busca-geral/179-estudantes-108009469/vestibulares-1723538374/13318-novo-enem>>. Acesso em: 25 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº - 1.145**, de 10 de outubro de 2016. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=49121-port-1145-11out-pdf&category\\_slug=outubro-2016-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=49121-port-1145-11out-pdf&category_slug=outubro-2016-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 24 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. **Proposta à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=768-proposta-novovestibular1-pdf&category\\_slug=documentos-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=768-proposta-novovestibular1-pdf&category_slug=documentos-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 20 dez. 2016.

MOREIRA, Verônica Lima Carneiro. **Impactos do ENEM sobre o trabalho docente no ensino médio**. Curitiba: CRV, 2014.

OLIVEIRA, Luciane Paula Batista Araújo de. **Potencialidades e limites das abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa**. SENPE, Natal, jun, 2013.

<[http://www.abeneventos.com.br/anais\\_senpe/17senpe/pdf/0576po.pdf](http://www.abeneventos.com.br/anais_senpe/17senpe/pdf/0576po.pdf)>. Acesso em: 5 mar. 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução crítica** 17. ed. . São Paulo: Cortez, 2012.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. **Filosofia da práxis**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

SAUL, Ana Maria. **Avaliação emancipatória**: desafio a teoria e a pratica de avaliação e reformulação de currículo. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SOUZA, Michel Aires de. **Por que o Brasil possui um dos piores índices de educação do mundo?**, 2013. Disponível em: < <https://filosofonet.wordpress.com/2013/01/09/por-que-o-brasil-tem-um-dos-piores-indices-de-educacao-no-mundo/>> Acesso em: 01 nov. 2016.

VALENTE, Ivan. **Avaliando o ENEM**. Disponível em: <http://www.ivanvalente.com.br/avaliando-o-enem/> 17 nov. 2010. Acesso em: 20 out. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

**APÊNDICE**

## ENTREVISTA COM COORDENADORES

1. Qual seu cargo na escola, e há quanto tempo o exerce?
2. Na sua visão, qual a função da escola na vida dos alunos?
3. Em quais pontos o ENEM melhorou ou piorou a forma de ingresso nas IES's, em relação ao vestibular tradicional?
4. Na visão da escola, quais as principais especificidades da prova do ENEM?
5. Na sua opinião, a escola deve alterar seus métodos avaliativos, buscando se aproximar do usado pelas IE's?
6. Houveram mudanças nas políticas pedagógicas após a implementação do "Novo ENEM"?  
Se sim, quais?
7. Há algum tipo de instrução ou recomendação para os professores se adequarem às especificidades do ENEM?
8. Quanto pressionada a coordenação se sente para melhorar os resultados no ENEM, e o quanto isso afeta no seu trabalho?