

# A escola particular na era da comunicação

*Wilson da Costa Bueno\**

## **Identificação do problema**

Uma análise, ainda que superficial e não sistemática, do noticiário sobre educação nos principais jornais brasileiros evidencia, de imediato, uma imagem difusa, pouco transparente e negativa do ensino privado brasileiro. Em geral, admite-se que a escola particular, de qualquer grau, cobra caro pelos serviços que presta ao seu público e que está à revelia do sistema legal vigente. Os meios de comunicação vêm-na como autoritária, alheia à crise em que se aprofunda o País e, em consequência, insensível às dificuldades por que passam os pais de seus alunos.

Embora possa se aceitar a legitimidade dessas considerações para uma porcentagem reduzida de estabelecimentos de ensino, não há dúvida de que a realidade não é esta. A escola particular é responsável por um contingente significativo de alunos, da pré-escola ao ensino

\* Mestre e doutor em Comunicação pela Universidade de São Paulo. Professor de pós-graduação, na área da Comunicação Empresarial, na USP e no Instituto Metodista de Ensino Superior. Especialista em Comunicação Empresarial. Diretor da Contexto Comunicação e Pesquisa.

superior, e, com certeza, responde pelas principais inovações introduzidas, nos últimos anos, na área pedagógica. Além disso, é sobretudo a escola particular que tem incorporado as novas tecnologias ao processo de aprendizagem e garantido o maior número de aprovados nas mais importantes universidades do País.

A imagem negativa, portanto, não corresponde à verdade dos fatos, mas à medida em que se generaliza imprime ao ensino privado como um todo um estigma que, se não combatido a tempo, tende a se perpetuar.

Aqui se aplica, mais do que a qualquer outro caso, o provérbio “quem cala, consente” e se algum passo não for dado a curto prazo, não há dúvida de que, mais cedo ou mais tarde, o ensino privado poderá ser penalizado com uma legislação restritiva que comprometerá suas atividades e seu desempenho como empresa.

Na verdade a escola particular encontra-se no centro de uma discussão mais ampla, caracterizada pela imersão da sociedade brasileira no capitalismo moderno, onde a livre concorrência se contrapõe à ingerência abusiva do Estado na economia.

A sociedade, no entanto, tem encontrado dificuldades para aceitar com tranqüilidade essa transição, que no caso do ensino, para que ele não sucumba, tem de ser feita de maneira rápida. Embora admita os benefícios do fortalecimento da iniciativa privada, a sociedade, acostumada ao Estado paternalista — ainda que ineficiente — invoca com frequência sua proteção, esperando que regras, leis ou mesmo congelamentos resolvam de vez seu relacionamento com as instituições, sejam elas escolas, hospitais ou imobiliárias. Enquanto isso, a “guerra” entre pais e escolas toma corpo e a intermediação dos meios de comunicação projeta o ensino privado como o grande vilão da atual cena brasileira.

Mas o que tem feito o ensino privado para alterar essa imagem? Que estratégia tem desenvolvido junto ao seu público-alvo no sentido de dar transparência à sua efetiva contribuição ao processo educacional brasileiro? A sociedade em geral, e os pais em particular, sabem, efetivamente, qual a verdadeira contribuição do ensino não-oficial à formação de seus filhos? Qual a relação existente entre pais e escolas que supere a mera cobrança e “disputa” pelo valor das mensalidades? Que política de comunicação o ensino privado como um todo e cada estabelecimento individualmente tem utilizado para manter um canal aberto com os pais, os alunos, o corpo docente e administrativo e a própria sociedade?

Certamente a resposta a esta gama imensa de questões não é positiva. De maneira geral, observa-se pelos meios de comunicação que o ensino privado tem optado por uma das seguintes posições: um injustificável “low profile” ou uma agressividade explícita que reforça, equivocadamente, a imagem de instituição autoritária e que dá as costas à opinião pública.

Poucas são as escolas particulares que se dispõem a estabelecer uma política de comunicação consentânea com sua importância e que sabem comunicar-se com seus públicos. O “low profile” mencionado transparece em todos os níveis: no distanciamento da imprensa, na incomunicação com pais, alunos e diretórios acadêmicos e na pouca transparência junto à comunidade ou opinião pública.

### **A falácia da contradição**

A idéia de que a escola é uma empresa, portanto inserida no contexto capitalista e que visa ao lucro, como todas as demais empresas, precisa ser trabalhada com cuidado porque a sociedade detém argumentos para rebater essa postura, quando colocada de maneira simplista. É absolutamente verdade que a escola deva ser administrada como uma empresa, já que ela tem seus encargos — cada vez mais pesados numa economia sem rumo — mas sob nenhuma hipótese ela deve esquecer que o serviço que presta é diferenciado. Pelo contrário, essa deve ser a tônica de toda e qualquer campanha encetada pela escola particular. Aí está a idéia-força que legitima e que consegue fazer com que a escola particular reúna tantos adeptos.

A realidade tem demonstrado que são os pais e os próprios alunos os maiores tribunos do ensino privado, muitas vezes apoiados em uma outra idéia-força da comunicação educacional em nosso país: a escola pública está falida.

Não é razoável, no entanto, como estratégia global de comunicação, valer-se dessa contradição. Em primeiro lugar, porque a escola pública pode, ao longo do tempo, modificar-se. Nos planos federal e estadual, há iniciativas que pretendem resgatar a imagem e a contribuição da escola pública. Nos últimos dias, temos observado, pela primeira vez em muitos anos, uma boa vontade dos meios de comunicação com as escolas oficiais, estimulada talvez pela iniciativa recente da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo de repensar o ensino oficial. Em segundo lugar, porque escola pública e escola particular não são excludentes. Pelo contrário, elas se justapõem

numa realidade tão contrastante como a brasileira e obrigatoriamente devem conviver lado a lado. A escola particular, constituída como empresa, não pode e nem está interessada em incorporar a massa de brasileiros oriunda das classes menos abastadas e que, a cada dia, se avoluma. É importante, pois, que a escola pública dê guarida a essa demanda. A nosso ver, quanto pior estiver a situação do ensino oficial, maiores serão as pressões sobre a escola particular. Finalmente, não é uma posição politicamente inteligente nem socialmente justa apostar na degradação da escola pública como forma de valorizar o ensino particular. Isto feito, corre-se o risco de, numa reviravolta política, sempre possível num país de tantas ambiguidades, atrair a atenção de governantes populistas que poderiam descarregar sobre a escola particular todos os seus ressentimentos. Num cenário menos radical, pode-se até imaginar que por pressão da forte classe média brasileira, estimulada pelos meios de comunicação (uma leitura regular dos nossos jornais demonstra que esse processo está em curso), o Governo poderá vir a adotar uma legislação contrária aos interesses do ensino privado. Portanto, o mote de qualquer campanha ou estratégia de valorização da escola particular não pode estar centrado na decadência da escola pública.

Ora, se é verdade — e particularmente acreditamos nisso — que o ensino privado tem se modernizado e, em muitos casos, assumido padrões de excelência compatíveis com o Primeiro Mundo, por que não trabalhar esse fato? O “low profile” é a melhor estratégia, quando se está do lado da verdade? Se é possível unir escolas particulares para defender os atuais reajustes das mensalidades, por que não aproveitar o mesmo esforço para um trabalho sistemático de comunicação com os públicos-alvo?

A década de 90 é inquestionavelmente a era do consumidor, da qualidade e da comunicação. As escolas particulares precisam estar sintonizadas com os novos tempos, adotando, como ocorre nos centros desenvolvidos, uma postura favorável à comunicação. Na prática, é fundamental que as escolas particulares se integrem ao debate maior sobre os rumos da educação brasileira, assim como se espera que os empresários, de qualquer segmento, marquem suas posições, sem receio e com transparência.

Nesse contexto, surge o questionamento a uma posição que vem se consolidando na mídia: a de que a escola particular é adversária e não parceira de seus públicos.

Em outubro de 1991, quando se iniciou mais intensamente a

discussão sobre os novos contratos para 1992, os meios de comunicação reforçaram a idéia de que as escolas estão de um lado e a sociedade de outro. Se insistirmos nesse “combate” teremos a perder, a médio e a longo prazos. Os profissionais liberais, entre os quais se incluem jornalistas, radialistas, juizes e promotores, e os parlamentares, para só citar alguns casos, têm filhos que estudam em escolas particulares, portanto, vêem a questão sob sua perspectiva. O que pensaríamos, cada um de nós, se alguém nos dissesse: “O preço do pão, do leite, da carne ou do remédio é este. Quem não concordar, que não compre!”. Como cada um de nós acha que agiriam os pais, se lhes dissessem que o preço da escola é esse e que, quem não concordar, tire o filho dela? Pois é isso mesmo que os meios de comunicação têm transmitido à opinião pública, muitas vezes colocando tais afirmações na “boca” dos representantes das escolas particulares. A nosso ver, como estratégia de comunicação, essa não é a melhor saída.

Ainda que não existam pesquisas recentes e amplas sobre as razões pelas quais os pais e alunos preferem a escola particular, é razoável imaginar que essa preferência recaia na qualidade do ensino, na segurança ou, como costumam dizer os especialistas, na modernidade da escola particular.

Estamos convencidos de que o ensino privado precisa se comunicar mais e se comunicar bem. Para tanto, deve rever suas estratégias ou implementar algumas, caso esteja optando pelo silêncio. Da mesma forma, as associações e sindicatos que o representam devem, no plano da comunicação, alterar sua ótica e partir para um trabalho vigoroso de valorização do ensino privado. É importante que aliados não sejam vistos como adversários e que a relação entre escola e pais de alunos não reproduza uma guerra, com vencedores e vencidos.

## **Uma proposta abrangente**

Uma política de comunicação sob a perspectiva da escola particular deve respaldar-se em duas vertentes: o público interno e o público externo, considerados no seu sentido mais amplo, e obedecendo aos mesmos princípios que norteiam a moderna comunicação empresarial.

O público interno inclui vários segmentos: alunos e seus respectivos pais, corpo docente e funcionários, além das representações tradicionais — o diretório acadêmico e as associações de pais.

Uma estratégia que contemple este público deve pautar-se pelos

seguintes princípios:

1) na relação entre a escola e o público interno não existe lugar para adversários. Todos estão engajados no mesmo processo e devem agir como parceiros;

2) o fluxo de comunicação a se estabelecer entre a direção da escola e o seu público interno (o mesmo, como veremos, deve se aplicar ao público externo) deve ser de duas mãos, isto é, não deve privilegiar a comunicação descendente e sim consolidar uma relação harmônica, democrática e transparente;

3) na área da comunicação, a escola deve adotar uma postura pró-ativa, antecipando-se aos fatos, administrando conflitos e garantindo voz a todos aqueles que a ela estão integrados;

4) o mix de comunicação a ser implementado vai depender do porte de cada escola, de suas especificidades, da configuração de seu público-alvo e dos seus pressupostos filosóficos;

5) a escola deve adotar, para seu público, o conceito moderno de cliente e agir junto a ele como fazem as organizações empresariais avançadas: prestar serviços com qualidade, adaptar-se à demanda e ouvi-lo com frequência.

Para tanto, podem ser cogitados os seguintes instrumentos, recursos ou atividades de comunicação:

1) Implantar um “house-organ”, isto é, um canal de comunicação que, com a participação dos vários segmentos, promova a integração entre a direção da escola e o público interno. Este “house-organ” pode ser um jornal, boletim ou qualquer outro veículo que mantenha a periodicidade do contato e a atualidade das informações transmitidas. Para as escolas de maior porte, sugere-se a edição de um vídeo-jornal ou mesmo de uma rádio empresarial, regularmente utilizados no campo da comunicação empresarial com excelente retorno. Para muitos casos, pode-se pensar, complementarmente ao “house organ”, na elaboração de um jornal mural que mantenha a agilidade das informações. Destes veículos deveriam participar as representações oficiais (diretório acadêmico, associação de pais ou professores), de modo a que haja uma autêntica comunhão de esforços.

2) Realização de eventos que não apenas registrem datas significativas (aniversário da escola, dia do professor, dia dos pais, das mães e das crianças) mas promovam a integração (festas juninas, encerramento do período letivo, dia da cidade etc.). Ao mesmo tempo, deve-se buscar um maior relacionamento entre a escola e o setor cultural como um todo, com visitas programadas a empresas, museus

ou estabelecimento de convênios para o acesso do público interno a espetáculos teatrais, cinematográficos ou a áreas de lazer (acampamentos etc). Embora na maioria das escolas estas atividades, de uma forma ou de outra, estejam sendo realizadas, observa-se que não há um planejamento específico; muitas vezes, o retorno é pouco significativo. Não há formas de registro desses eventos (vídeos, fotos ou jornais) e, portanto, a repercussão, em termos de integração e de incorporação dos pais, por exemplo, é menor do que a esperada.

3) Realização de campanhas internas no campo da saúde, da ecologia ou visando despertar vocações na área das letras, das ciências, das artes e dos esportes, com palestras, exposições e concursos a serem promovidos junto com o “house-organ” da escola. Por que não pensar no lançamento, na escola, de novidades no campo da literatura infanto-juvenil, dos brinquedos educativos ou em outros eventos que mereçam a acolhida de empresas em particular ou da iniciativa privada como um todo?

4) Redimensionamento da imagem visual da escola, com a modernização de seu logotipo e, em conseqüência, das suas várias aplicações (fachadas de prédios, uniformes, acessórios, malas, agasalhos, papéis para correspondência, blocos de provas etc). Aqui, pode-se imaginar, da mesma forma como ocorre nas escolas de países desenvolvidos, que o nome do estabelecimento pode ser tratado como uma “griffe”. Se é verdade que o aluno (e o pai do aluno) se orgulha de estar numa escola particular de prestígio, não é lícito imaginar que ele gostaria de proclamar esse fato aos quatro ventos? Para as classes favorecidas, estar numa escola de prestígio confere status. Sob o ponto de vista lógico, a “griffe” Porto Seguro, Mater Dei, Objetivo, Bandeirantes, Humboldt, para citar só alguns casos, tem, para os alunos, um suporte psico-social mais forte do que, por exemplo, Pakalolo ou University of Michigan.

5) Implantação de um sistema global de comunicação interna que inclua a biblioteca, quadro de avisos, comunicados aos pais e toda a estrutura administrativa da escola (secretaria, atendentes, telefonistas etc.). A escola deve criar uma “cultura pró-comunicação” e, a partir daí, descobrir nichos de oportunidades que permitam que ela atenda demandas específicas de seus alunos. Muitas escolas dispõem de espaço e tempo ociosos simplesmente porque não se dispuseram a programá-los para atender a certas necessidades.

6) Aperfeiçoamento do processo de atendimento, com o treinamento do pessoal administrativo que está em contato direto com pais e alunos;

7) Reuniões periódicas para intercâmbio de informações com diretório acadêmico, associação de pais e mestres e corpo administrativo para subsidiar ações que imprimam à escola um grau de modernidade compatível com seus objetivos enquanto empresa.

## **A interface com a sociedade**

O público externo compreende os meios de comunicação, as autoridades da área educacional, cultural, política e econômico-financeira, além da opinião pública como um todo.

Pode-se imaginar, para subsidiar esta interação, uma série de instrumentos, recursos ou atividades:

1) Contato com os meios de comunicação, a imprensa em particular, visando difundir projetos pioneiros da escola e suas principais atividades. Dar atenção especial aos jornais de bairro, pela sua reconhecida atuação na comunidade em que se insere a escola. A escola deve abrir as portas à imprensa de modo a que esteja sempre pronta a prestar esclarecimentos, o que lhe garantirá, a médio prazo, maior acesso aos veículos de comunicação. As instituições de ensino superior e os colégios de maior porte devem, obrigatoriamente, manter um trabalho de assessoria de imprensa, de modo a estimular este contato e, como se diz na gíria jornalística, plantar pautas, com repercussão na melhoria da imagem. Uma iniciativa que pode dar frutos é o estímulo à relação das crianças com os meios de comunicação;

2) Integração da escola em campanhas comunitárias de interesse da sociedade como um todo, como as que envolvem a questão ambiental, programas de saúde, valorização do menor abandonado, formação do novo consumidor etc. Uma iniciativa de grande repercussão social seria estimular as crianças e seus pais a se integrarem em programas de desenvolvimento comunitário, com um conhecimento mais profundo de seu bairro e de sua cidade. Programas como “conheça seu bairro” ou “ame sua cidade” teriam boa acolhida e seriam pretextos para ações educacionais mais amplas.

3) Realização de atividades culturais, científicas, sociais ou esportivas intercolégiais, criando um “estado de espírito” favorável à escola particular. Essas atividades deveriam incluir as escolas públicas do bairro, favorecendo a integração necessária para a construção de uma sociedade mais justa e mais solidária.

4) Manutenção do vínculo com seus ex-alunos de modo a

trazê-los periodicamente a seu convívio, através de relato de experiências e de iniciativas que reforcem sua imagem como formadora de líderes de opinião.

5) Promoção de campanhas publicitárias ou de divulgação que extrapolem o mero recrutamento de novos alunos na fase anterior à matrícula. Tais campanhas poderiam ser encetadas coletivamente de modo a plasmar uma imagem positiva da escola particular, retirando a idéia de que ela só se comunica do ponto de vista estritamente mercadológico. A escola deve assumir uma postura moderna em termos de comunicação, mantendo o equilíbrio entre a comunicação institucional e a comunicação mercadológica.

Do ponto de vista do conjunto das escolas, deveria ser pensada uma estratégia que contemple uma maior presença do ensino privado na imprensa, através da divulgação de números expressivos que legitimem sua importância no processo educacional brasileiro e do relato de experiências pioneiras no campo pedagógico, seja pela implementação de metodologias modernas, seja pela incorporação de novas tecnologias ou pelo esforço de integração comunitária.

Ao mesmo tempo, deve-se evitar um confronto com entidades que representem pais e alunos, pela busca de um entendimento e pela reversão da tese de que os “clientes” da escola são seus adversários. Sobretudo, deve-se impedir que a relação se restrinja à discussão sobre mensalidades, o que, de maneira geral, aumenta a tensão entre as partes e reduz a escola a um prestador de serviço como outro qualquer.

A escola moderna precisa, em resumo, estar atenta às demandas de seus públicos-alvo, ser pró-ativa em termos de comunicação e integrar-se definitivamente à comunidade.

Vale para o ensino privado a afirmação que temos feito, de maneira geral, para o ambiente empresarial brasileiro: “A empresa que não se comunica inclui-se em uma das duas situações: ou tem pouca coisa para mostrar ou tem muita coisa para esconder”.