

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - HAB.: PUBLICIDADE E
PROPAGANDA

Paula Xavier Corrêa

**A EDUCAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE: O RETRATO DA
PROPOSTA PEDAGÓGICA NA COMUNICAÇÃO DAS ESCOLAS
PRIVADAS DE SANTA MARIA, RS**

Santa Maria, RS
2015

Paula Xavier Corrêa

**A EDUCAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE: O RETRATO DA PROPOSTA
PEDAGÓGICA NA COMUNICAÇÃO DAS ESCOLAS PRIVADAS DE SANTA
MARIA, RS**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social – Habilitação: Publicidade e Propaganda, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda**

Orientador: Prof^o Me. Janderle Rabaiolli

Santa Maria, RS
2015

Paula Xavier Corrêa

**A EDUCAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE: O RETRATO DA PROPOSTA
PEDAGÓGICA NA COMUNICAÇÃO DAS ESCOLAS PRIVADAS DE SANTA
MARIA, RS**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social – Habilitação: Publicidade e Propaganda, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda**

Aprovado em 18 de dezembro de 2015:

Janderle Rabaiolli, Me. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Cláudio Rabelo, Dr. (UFSM)

Daniéli H. Antonello, Ma. (UFSM)

Santa Maria, RS
2015

Todo el mundo habla de paz, pero nadie educa para la paz, la gente educa para la competencia y este es el principio de cualquier guerra. Cuando eduquemos para cooperar y ser solidarios unos con otros, ese día estaremos educando para la paz.

(María Montessori)

RESUMO

A EDUCAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE: O RETRATO DA PROPOSTA PEDAGÓGICA NA COMUNICAÇÃO DAS ESCOLAS PRIVADAS DE SANTA MARIA, RS

AUTORA: Paula Xavier Corrêa
ORIENTADOR: Janderle Rabaiolli

A educação tem papel fundamental na formação do indivíduo. Dessa forma, as escolas, principalmente as privadas, elaboram uma proposta pedagógica que se enquadre aos seus objetivos, o que direciona, muitas vezes, a uma recorrência à competitividade para atrair alunos. A partir disso, este trabalho discute a relação entre a proposta pedagógica e a comunicação das escolas privadas de Santa Maria, RS, apontando evidências de competitividade. Para a construção desta pesquisa, foi necessária a realização de entrevistas com representantes de cinco escolas privadas da cidade, além da coleta de materiais de comunicação. Desse modo, optamos pela aproximação da perspectiva de análise discursiva de Fiorin (2014), a fim de identificar os dispositivos semânticos, presentes no discurso das entrevistas e da comunicação das escolas, que referem-se à competitividade.

Palavras-chave: Comunicação das escolas privadas. Proposta pedagógica. Competitividade.

ABSTRACT

THE EDUCATION FOR COMPETITIVENESS: THE PORTRAIT OF THE PEDAGOGICAL PROPOSAL ON COMMUNICATION OF PROPRIETARY SCHOOLS IN SANTA MARIA, RS

AUTHOR: Paula Xavier Corrêa
ADVISOR: Janderle Rabaiolli

The education has fundamental place in a person's formation. This way, the schools, proprietary principally, prepare a pedagogical proposal that fits in your goals, which many times directs a recurrence competitiveness to attract students. From this point, this work discusses the relationship between pedagogical proposal and communication of proprietary schools in Santa Maria, RS, poiting evidences of competitiveness. For the construction of this research, it was necessary to conduct interviews with representatives of five proprietary schools in the city, besides the collect of communication materials. Thus, we chose the approach of discourse analysis perspective of Fiorin (2014), in order to identify the semantic devices present in the discourse of interviews and communication of schools, which refer to the competitiveness.

Keywords: Proprietary schools communication. Pedagogical proposal. Competitiveness.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1. EDUCAÇÃO BRASILEIRA	11
1.1 TRAJETÓRIA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL	11
1.2 ESTRUTURA EDUCACIONAL BRASILEIRA	15
2. A EDUCAÇÃO PARA O INDIVÍDUO	17
2.1 O PAPEL DA EDUCAÇÃO NA FORMAÇÃO DO INDIVÍDUO	18
2.2 A EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA.....	20
2.3 A EDUCAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE	21
3. COMUNICAÇÃO DA EDUCAÇÃO PRIVADA	24
3.1 <i>MARKETING</i> EDUCACIONAL.....	25
3.2 <i>BRANDING</i> EDUCACIONAL	29
3.3 ATRATIVIDADE E RETENÇÃO DE ALUNOS	33
4. ANÁLISE DA EDUCAÇÃO PRIVADA EM SANTA MARIA, RS	35
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
4.2 ANÁLISE ESCOLA 1	39
4.2.1 Entrevista Escola 1	40
4.2.2 Comunicação da Escola 1	45
4.3 ANÁLISE ESCOLA 2	47
4.3.1 Entrevista Escola 2	47
4.3.2 Comunicação da Escola 2	53
4.4 ANÁLISE ESCOLA 3	55
4.4.1 Entrevista Escola 3	55
4.4.2 Comunicação da Escola 3	61
4.5 ANÁLISE ESCOLA 4	63
4.5.1 Entrevista Escola 4	63
4.5.2 Comunicação da Escola 4	66
4.6 ANÁLISE ESCOLA 5	68
4.6.1 Entrevista Escola 5	68
4.6.2 Comunicação da Escola 5	75
4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	77
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A - QUADRO COMPARATIVO DAS ESCOLAS	84
ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO NAS ENTREVISTAS	85

INTRODUÇÃO

A educação está cada vez mais presente nos discursos e debates atualmente. Frequentemente, deparamo-nos com críticas à sua estrutura, propostas de mudanças curriculares, dados sobre desempenho de alunos, problemas de falta de escolas, falta de investimento dos órgãos públicos, entre outros fatores que estimulam a exposição de opiniões de diversos setores da sociedade sobre o assunto. Segundo Mello (1996, p. 30),

a educação é hoje uma prioridade revisitada no mundo inteiro. Diferentes países, de acordo com suas características históricas, promovem reformas em seus sistemas educacionais, com a finalidade de torná-los mais eficientes e equitativos no preparo de uma nova cidadania, capaz de enfrentar a revolução tecnológica que está ocorrendo no processo produtivo e seus desdobramentos políticos, sociais e éticos.

Nessa busca por eficiência na educação, surgem diversas propostas de modelos ideais para suprir as demandas da sociedade. No Brasil, busca-se a construção de um sistema educacional¹ adequado às particularidades do país, pois sua estrutura atual reflete da implantação de escolas de forma improvisada e sem um planejamento adequado.

A educação foi, por muito tempo, "um instrumento de reforço das desigualdades" (MELLO, 1996, p. 24), devido à dificuldade de acesso às classes mais baixas. Dessa forma, a educação mantinha um caráter elitista, considerada um privilégio, pois, segundo Mello (1996, p. 24),

ao mesmo tempo que ela deu à camada dominante a oportunidade de se ilustrar, ela se manteve insuficiente e precária, em todos os seus níveis, atingindo apenas uma minoria que nela procurava uma forma de conquistar ou manter *status*.

Nesse contexto, em virtude da precariedade do ensino público, as escolas privadas, que objetivam o lucro, foram ganhando mais espaço, ao mesmo tempo em que os processos seletivos para as universidades foram exigindo maior preparação dos alunos que almejam uma vaga. Dessa forma, as escolas privadas foram construindo propostas pedagógicas que se adequassem ao público que pretendiam

¹ Segundo Saviani (1978, p. 103), "embora se denomine a organização educacional brasileira de "sistema", a verdade é que não existe sistema educacional no Brasil", o que será melhor explicado no capítulo 1.2.

atrair e divulgando seus diferenciais em relação à concorrência. Conforme afirma Facó (2005, p.17),

é como se, com a onda de mudanças – e mais se pensarmos os passos do mundo ocidental em direção à globalização e à constituição de uma nova ordem mundial –, as instituições de ensino começassem a se "atualizar" por necessidade imediata de sobrevivência no cenário da competição desenfreada e por um mercado que impunha a esse universo até então intocado uma nova relação com seu público, agora entendido como "cliente".

Estabeleceu-se, assim, uma relação de competitividade entre as escolas, o que é comumente percebido na sua comunicação, que, por sua vez, pode explorar aspectos da sua proposta pedagógica para reforçá-los como diferenciais.

Desse modo, conduzimos o trabalho a partir de alguns questionamentos como: existe relação entre a proposta pedagógica e a comunicação das escolas privadas? Se existe, de que maneira ocorre? De que forma a competitividade torna-se presente na comunicação e como isso contribui para a construção da imagem dessas escolas?

Este trabalho pretende analisar, portanto, de que forma o discurso das escolas privadas de Santa Maria expressam a competitividade como retrato da sua proposta pedagógica. Tem-se como objetivo principal identificar os aspectos presentes na comunicação das escolas privadas de Santa Maria, RS, que indicam a competitividade como fator de atratividade, o que nos direciona aos seguintes objetivos específicos:

- Investigar a origem da estrutura educacional no Brasil e o papel da educação na formação do indivíduo;
- Discutir a relação entre educação e competitividade na construção de imagem das escolas privadas de Santa Maria, RS;
- Relacionar a proposta pedagógica das escolas com a sua comunicação, a partir da identificação de traços de competitividade;
- Analisar a recorrência à competitividade como fator de atratividade.

O interesse por esse tema partiu de reflexões a respeito do modelo de educação que tivemos contato durante a maior parte da nossa vida e que intermediou a nossa construção de identidade. Essas reflexões ganharam mais força após assistir ao documentário *A educação proibida*, o qual questiona o modelo ocidental de educação e critica o estímulo à competitividade na educação. Dessa

forma, foram constatadas evidências recorrentes de competitividade na educação brasileira, principalmente em relação à preparação para o ensino superior, o que estimulou a minha curiosidade de investigar como a comunicação contribui para ressaltar essa característica como reflexo da proposta pedagógica.

Tomou-se como objeto de estudo as escolas privadas, por se configurarem como uma empresa e, na sua maioria, visarem ao lucro, sendo assim mais fácil encontrar a utilização, por meio destas, de estratégias de divulgação e atração de alunos. Optou-se por analisar as escolas de Santa Maria, RS, devido à proximidade para estabelecer um contato e à inexistência de estudos divulgados em relação à comunicação das escolas privadas da cidade.

Dessa forma, este trabalho será constituído por quatro capítulos. No primeiro, serão explorados aspectos referentes à educação brasileira, a fim de explanar a organização de sua estrutura a partir de dados históricos sobre a trajetória da educação no Brasil, além de propor a diferenciação dos termos "sistema" e "estrutura" educacional. Essa abordagem terá como base conceitos de Ghiraldelli Junior (2006), Romanelli (2012), Freitas e Biccas (2009), Sobral (2000) e Saviani (1978,1996).

No segundo capítulo, trataremos sobre a intervenção da educação na formação do indivíduo, buscando conceituar a educação para esclarecer o seu papel e pontuar como ocorre o direcionamento do seu foco à cidadania e/ou à competitividade, de acordo com Rossi (1978), Durkheim (2001), Saviani (1996), Mello (1996), Schultz (1967), Frigotto (1989), Sobral (2000), Ferreira (1993), Sung e Silva (1995) e Arapiraca (1982).

A comunicação da educação privada é abordada no terceiro capítulo, que faz uma sondagem sobre a forma como as instituições educacionais fazem a comunicação, a partir de estratégias de *marketing* educacional, *branding* educacional e de atratividade e retenção de alunos. A discussão desses conceitos será feita a partir de Facó (2005), Kotler e Fox (2004) e Cavalheiro (2005).

O quarto capítulo apresentará os procedimentos metodológicos e a análise da educação privada de Santa Maria, a partir das entrevistas e materiais de comunicação coletados, referentes às escolas selecionadas para a pesquisa, além da discussão dos resultados da análise. A análise dar-se-á através dos conceitos propostos por Fiorin (2014).

1. EDUCAÇÃO BRASILEIRA

A educação brasileira passou, ao longo do tempo, por muitos processos de transformação que foram responsáveis pela construção da sua estrutura educacional. Frequentemente, deparamo-nos com críticas ao modelo de ensino, à estrutura e à qualidade das escolas do Brasil, o que nos leva a diversos questionamentos em relação à origem desses problemas.

Para que tenhamos base sobre a formação da educação brasileira, dividiremos este capítulo em duas partes: na primeira, apresentaremos uma síntese da trajetória da educação brasileira, desde o seu surgimento até os tempos atuais; na segunda, trataremos sobre a estrutura educacional brasileira.

1.1 TRAJETÓRIA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

Para compreendermos melhor a organização da nossa estrutura de educação atual, é importante resgatar alguns dados históricos para pontuar trajetória da educação do Brasil.

Tudo começou com o fim do regime de capitanias que teve duração de 1532 a 1549, conforme relata Ghiraldelli Junior (2006). Segundo o autor, com o Governo Geral², chegaram os nossos primeiros professores: o Padre Manoel da Nóbrega e dois outros jesuítas.

Aos jesuítas coube, praticamente, o monopólio do ensino escolar no Brasil durante um tempo razoável. Algo em torno de duzentos anos. Durante esse tempo, eles fundaram vários colégios com vistas à formação de religiosos. Ainda que os filhos da elite da colônia não quisessem, todos eles, se tornar padres, tinham de se submeter a tal ensino. Eram os únicos colégios existentes. (GHIRALDELLI JUNIOR, 2006, p.25)

Os jesuítas, portanto, por serem os primeiros a implantar escolas no Brasil, foram responsáveis por muitas características do nosso modelo de ensino que permeiam até hoje. De acordo com Romanelli (2012, p. 36),

foi ela, a educação dada pelos jesuítas, transformada em educação de classe, com as características que tão bem distinguiam a aristocracia rural brasileira, que atravessou todo o período colonial e imperial e atingiu o

² "Devido aos resultados insatisfatórios do sistema de capitanias hereditárias, a Coroa portuguesa decidiu estabelecer um Governo geral no território brasileiro" (OLIVIERI, 2005).

período republicano, sem ter sofrido em suas bases, qualquer modificação estrutural, mesmo quando a demanda social de educação começou a aumentar, atingindo as camadas mais baixas da população e obrigando a sociedade a ampliar sua oferta escolar.

"A Companhia de Jesus foi oficializada pela igreja em 1540. [...] A atividade educativa tornou-se a principal tarefa dos jesuítas. A gratuidade do ensino da Companhia favoreceu a expansão de seus colégios" (GHIRALDELLI JUNIOR, 2006, p. 25). Ainda segundo o autor, a Companhia de Jesus foi expulsa de Portugal em 1759.

Inúmeras foram as dificuldades daí decorrentes para o sistema educacional. Da expulsão até as primeiras providências para a substituição dos educadores e do sistema jesuítico transcorreu um lapso de 13 anos. Com a expulsão, desmantelou-se toda uma estrutura administrativa de ensino. A uniformidade da ação pedagógica, a perfeita transição de um nível escolar para outro, a graduação, foram substituídas pela diversificação das disciplinas isoladas. Leigos começaram a ser introduzidos no ensino e o Estado assumiu, pela primeira vez, os encargos da educação. (ROMANELLI, 2012, p.36-37)

Em 1808, a Corte portuguesa veio para o Brasil, provocando profundas mudanças no ensino, como a criação de cursos profissionalizantes em nível médio como em nível superior e cursos militares (GHIRALDELLI JUNIOR, 2006, p. 28).

O Ato Adicional de 1834 atribuiu às províncias, como medida de descentralização, a criação e a manutenção do ensino primário e secundário.

O resultado foi que o ensino, sobretudo o secundário, acabou ficando nas mãos da iniciativa privada e o ensino primário foi relegado ao abandono, com pouquíssimas escolas [...]. O fato de a maioria dos colégios secundários estarem em mãos de particulares acentuou ainda mais o caráter classista e acadêmico do ensino, visto que apenas as famílias de altas posses podiam pagar a educação de seus filhos. (ROMANELLI, 2012, p.40-41)

A Constituição da República de 1891, consagrou o sistema dual de ensino e oficializou a distância entre a educação da classe dominante (escolas secundárias acadêmicas e escolas superiores) e a educação do povo (escola primária e escola profissional) (ROMANELLI, 2012, p. 42). De acordo com GhiraldeLLi Junior (2006, p. 32), nesse período "surgiu então a motivação para que nossos intelectuais – de todos os níveis e projeções – viessem a discutir a necessidade de abertura das escolas".

"Após a Primeira Guerra Mundial, o mundo conheceu o início da emergência dos Estados Unidos da América como potência mundial, assumindo o posto até então ocupado pela Inglaterra" (GHIRALDELLI JUNIOR, 2006, p. 33). A partir daí, o Brasil passou a ter mais contato com a cultura norte-americana através da imprensa, cinema, literatura, etc. "Somado a isso passamos a ler, também, livros de autores norte-americanos e europeus em geral e, depois, livros ligados ao "movimento da educação nova" (GHIRALDELLI JUNIOR, 2006, p. 34).

O Manifesto de 1932 "compunha uma autêntica e sistematizada concepção pedagógica, indo da filosofia da educação até formulações pedagógico-didáticas, passando pela política educacional" (GHIRALDELLI JUNIOR, 2006, p. 42).

O Manifesto estabelece dois tipos de escolas: a "escola tradicional" voltada para a satisfação de interesses classistas e a "escola socializada" que subordinaria os "fins particulares de determinados grupos sociais" aos "fins fundamentais e gerais que assinala a natureza nas suas funções biológicas". (GHIRALDELLI JUNIOR, 2006, p. 44).

Ao longo do tempo, com o desenvolvimento do país, a educação foi exigindo mudanças que dessem conta das transformações ocorridas na sociedade. Conforme Freitas e Biccás (2009, p. 137),

provavelmente, nunca fomos tão criativos em termos educacionais como fomos no transcorrer da década de 1950 e nos primeiros anos da década de 1960. Contudo, mesmo com muita criatividade, o que assistimos a partir daquele contexto foi a diluição do tema educação na lógica da economia. Uma perda paulatina dos contornos próprios conduziu as questões educacionais àquilo que podemos designar por "economicismo", expressão que quer indicar que as finalidades da educação foram assumindo contornos desenhados unicamente em função das assim chamadas "demandas do desenvolvimento".

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) foi promulgada em 1961, depois de treze anos em projeto, dando origem à lei n. 4.024/61. (FREITAS E BICCAS, 2009). "Nos treze anos de tramitação do projeto da LDB uma trama complexa mostrou o quanto o "lugar" da escola pública no país também é um lugar de permanente res-significação das distâncias entre estratos sociais" (FREITAS E BICCAS, 2009, p. 133). Posteriormente, a LDB passou por diversas modificações.

O Plano Nacional de Educação (PNE) foi implantado em 1962, o qual, "segundo as prescrições da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 4.024/61), impôs ao Governo Federal a obrigação de investir no mínimo 12% dos

recursos dos impostos arrecadados pela União para a educação" (GHIRALDELLI JUNIOR, 2006, p. 104). No entanto, o PNE foi extinto duas semanas após o Golpe Militar de 1964.

Durante o regime militar no Brasil, houve tentativas de implantação da nova LDB (Lei 5.692/71), as quais, segundo Ghiraldelli Junior (2006, p. 123-124),

se deram justamente nos anos de maior repressão do regime e, além disso, no período da euforia dos setores médios da população com o "milagre econômico". [...] Todavia, as diferenças entre as duas leis não podem ser minimizadas, A Lei 4.024/61 refletia princípios liberais vivos na democracia dos anos de 1950, enquanto a Lei 5.692/71 refletia, em boa medida, os princípios da Ditadura Militar, verificados pela incorporação de determinações no sentido de uma racionalização perversa do trabalho escolar e na adoção do ensino profissionalizante no Segundo Grau de forma absoluta e universal.

É importante destacar o surgimento, neste período, dos estudos de Paulo Freire, que têm repercussão em muitos debates referentes à educação até os dias de hoje. Conforme Fochezatto e Conceição (2012, p. 3),

em uma de suas obras mais conhecidas, "A Pedagogia do Oprimido", Paulo Freire realiza uma reflexão acerca das concepções de educação bancária (domesticadora) e de educação problematizadora (libertadora). Sua análise vincula as condições concretas de sobrevivência na sociedade capitalista com a esfera ideológica dos processos educativos. Pois, no decorrer de sua trajetória como educador e como filósofo da educação, convivendo com a realidade dos trabalhadores, nosso autor constata a ineficiência do modelo educacional vigente e os perigos por ele gerados à consciência da população trabalhadora, quando utilizado à serviço dos setores sociais dominantes.

Os acontecimentos históricos relatados mostram o conjunto de fatores que resultaram na estrutura atual de educação no Brasil e apontam as mudanças ocorridas que refletiram nas formas de expressão da sociedade. Conforme Sobral (2000, p. 4),

[...] há uma mudança na forma de legitimação possibilitada pela educação. Se anteriormente a mobilidade social resultante do acesso à educação expressava uma sociedade mais aberta e democrática, nas décadas de 60 e 70 a legitimação tem base mais econômica, ou seja, o importante é o papel da educação no desenvolvimento. O que importa nesse período é o crescimento econômico e menos a fluidez da sociedade.

Com esse crescimento econômico e as demandas do desenvolvimento, a competitividade torna-se mais evidente na educação, o que é contextualizado por Sobral (2000, p.5):

Já na década de 90, a educação é considerada, sobretudo, promotora de competitividade. Essa educação que possibilita a competitividade dá ao indivíduo a condição de empregabilidade e traz para a sociedade a modernidade associada ao desenvolvimento sustentável.

Quanto ao cenário atual da educação no Brasil, Facó (2005, p. 26) afirma que "temos hoje uma instabilidade política no que diz respeito à área da educação. Com forte regulamentação e políticas que se alteram rapidamente, o ensino torna-se refém da falta de um planejamento adequado". Essa instabilidade é decorrente de muitos anos de improviso no processo de formação da educação do Brasil, o que explicaremos a seguir neste capítulo.

1.2 ESTRUTURA EDUCACIONAL BRASILEIRA

Primeiramente, faz-se necessário explicar o porquê da utilização, neste trabalho, do termo "estrutura" ao invés de "sistema", o qual é muito utilizado em críticas relacionadas à educação brasileira. Saviani (1978) propõe um questionamento acerca do termo, pois pressupõe a inexistência de um "sistema educacional" no Brasil.

Tal pressuposto se assentava na constatação de que a tônica das críticas à educação brasileira formuladas *inclusive e de modo especial* pelos próprios educadores, estava na importação e na improvisação. Ou seja: todas as soluções apresentadas até hoje, salvo raras exceções foram ou transplantadas, sem levar em conta as exigências reais da situação ou improvisadas, o que se caracteriza pela falta de planejamento, que cada vez mais enfraquece as esperanças depositadas na educação. Ora, se a educação brasileira se baseia em "teorias", métodos e técnicas importados ou improvisados, isto significa que o Brasil não tem um *sistema educacional*. (SAVIANI, 1978, p. 2)

É pouco frequente, no entanto, a reflexão sobre o uso do termo "sistema". "Além disso, as expressões "sistema de educação", "sistema de ensino", "sistema escolar" etc., são de uso corrente entre os educadores, não havendo, entretanto, acordo sobre seu significado (ou seus significados) (SAVIANI, 1978, p. 4). Dessa

forma, ocorre uma conformidade com o termo e pouco se questiona o porquê da ausência de um sistema educacional definido no Brasil.

Saviani (1978, p. 5) também pontua a falta de preocupação com os problemas da macroeducação, já que a formação dos professores está voltada para a microeducação.

Os cursos normais preparam pessoas para atuar nas escolas tal como elas estão organizadas. Os cursos de pedagogia (e agora as faculdades de Educação) preparam elementos para atuar também na organização escolar, encarada esta como um dado prévio. Não se cogita da formação de elementos capazes de enfrentar o próprio problema da organização, dos seus objetivos, da sua adequação às necessidades reais do povo brasileiro. (SAVIANI, 1978, p. 5)

Desse modo, torna-se urgente a construção e estabelecimento de um sistema educacional que atenda às necessidades do povo brasileiro. Em entrevista publicada pela Revista Escola Pública, Almeida Junior (2015) ressalta a importância da criação de um Sistema Nacional de Educação, que contemple as diferenças do país e seja capaz de transformar o ensino.

Nós temos um país muito desigual e nosso objetivo maior é assegurar uma educação de qualidade para todos. Para que isso aconteça, o sistema precisa definir padrões de qualidade e contribuir para que ela aconteça para todos. Significa uma forte ação de equidade. Estamos falando de coisas simples, o sistema tem de estar muito referenciado à realidade de onde vai ser instituído, dependendo do país, de seu tamanho, da história, da economia, da cultura, das relações políticas (ALMEIDA JUNIOR, 2015).

Visto que a utilização da palavra "sistema" não se enquadra corretamente para a educação do Brasil, neste trabalho opta-se pela palavra "estrutura", conforme destaca Saviani (1978, p. 102),

dando-se um passo além, na direção de um maior rigor terminológico, poder-se-ia [...] substituir-se, no texto *supra*, a palavra "sistema" pela palavra "estrutura" [...]. Com efeito, a *estrutura*, sendo um produto não-intencional, ou seja, "a coisa sem o homem", ela pode não ser sistemática, pode não significar. No momento em que for assumida (e recriada) pelo homem, então ela ganhará caráter de *sistema*, passará a significar.

Ou seja, se a estrutura de educação no Brasil ultrapassar esse modelo que é resultado de improvisos e que não possui uma unidade, ela poderá obter caráter de sistema, se esse for construído e planejado. Muitas vêm sendo as tentativas de implantar um sistema educacional no Brasil, mas é uma tarefa que demanda tempo

e vontade política. Ademais, Saviani (1978, p. 111) ressalta a importância da intervenção dos educadores nesta tarefa para que haja uma atuação de modo sistematizado nas estruturas.

Essa atividade sistematizada exige capacidade de reflexão e fundamentação teórica. [...] Deve-se frisar, no entanto, à guisa de conclusão: a teoria não faz o sistema; ela é apenas uma condição necessária para que ele se faça. Quem faz o sistema são os homens quando assumem a teoria na *praxis*. E quem faz o *sistema educacional* são os educadores quando assumem a teoria na sua *praxis* educativa. Eis a tarefa que ultrapassa o âmbito de um estudioso constituindo-se preocupação comum dos educadores de hoje.

Para que haja sistema, portanto, é preciso que haja consenso entre os educadores e órgãos públicos, para que esta teoria seja, enfim, posta em prática. É importante ressaltar que a construção desse sistema deverá buscar atender às necessidades e solucionar os problemas da nossa educação atual, abarcando todos os níveis da sociedade.

Para reforçar a ideia de que, no Brasil, o modelo de educação tem uma estrutura improvisada, Mello (1996, p. 32) afirma que

na maioria dos países da América Latina, entre eles o Brasil, o modelo educativo que serviu a uma etapa de desenvolvimento, foi o de uma elite altamente educada e informada e de uma grande massa escolarizada apenas para dar conta das tarefas elementares de uma industrialização tardia e dependente. Esse modelo educativo foi abalado, na medida em que se esgotou o modelo econômico baseado na abundância de matéria-prima e de mão-de-obra qualificada e barata, ao qual se associava.

A partir disso, podemos perceber que a estrutura da educação no Brasil é resultado de súbitas transformações sem planejamento e sem baseamento em um modelo específico. O desenvolvimento de um planejamento e a implantação de um sistema educacional adequado aparecem como soluções mais eficientes às carências da atual educação brasileira.

2. A EDUCAÇÃO PARA O INDIVÍDUO

A educação reflete diretamente na formação de identidade do indivíduo, pois permeia a construção das suas escolhas, opiniões e valores. Para compreendermos melhor como ocorre essa relação entre a educação e a formação do indivíduo,

explicaremos, nos próximos capítulos, qual é o papel que a educação desempenha na formação do indivíduo, e quando a educação, na sua estrutura e construção de valores, se direciona à cidadania ou à competitividade.

2.1 O PAPEL DA EDUCAÇÃO NA FORMAÇÃO DO INDIVÍDUO

O papel da educação na formação do indivíduo vai muito além da reprodução de conteúdos pré-definidos em uma estrutura curricular. Desde muito cedo, entramos em contato com a escola, a qual se torna um espaço de socialização onde somos apresentados a uma série de valores, posicionamentos e possibilidades que permeiam a construção da nossa identidade.

A ideologia de uma escola pode intervir no processo de estruturação das opiniões do aluno e pode contribuir para o direcionamento de suas escolhas. As experiências do aluno durante o contato com os conteúdos repassados, assim como com os ideais reforçados pela escola, é de extrema importância para a definição dos objetivos do aluno, principalmente em relação ao futuro profissional.

Em virtude da extrema importância da educação para a formação da identidade do indivíduo, muitos vêm sendo os debates em busca de uma definição de educação que esclareça qual é o seu papel. Rossi (1978, p. 18) ressalta que há opiniões conflitantes entre os pensadores que realçam o valor da educação.

Cada um conceitua *educação* de forma diferente e, por isso mesmo, atribui a ela objetivos diversos e conflitantes. Esses objetivos tem também uma característica comum: são relacionados com a vida social, demonstrando que seus proponentes consideram a educação capaz de agir de modo relevante sobre os indivíduos e sobre a totalidade do social, provocando mudanças substanciais ou evitando-as, mantendo o “status quo”.

Essa relação da educação com a vida social também aparece na definição de Durkheim (2001, p. 52)

A educação é a acção exercida pelas gerações adultas sobre aquelas que ainda não estão maduras para a vida social. Tem por objecto suscitar e desenvolver na criança um certo número de estados físicos, intelectuais e morais que lhe exigem a sociedade política no seu conjunto e o meio especial ao qual está particularmente destinada.

Desse modo, a educação auxilia no desenvolvimento de nossa capacidade de relacionar-se socialmente. Segundo Saviani (1996), a educação visa o homem e está voltada à sua promoção.

Do ponto de vista da educação o que significa, então, promover o homem? Significa tornar o homem cada vez mais capaz de conhecer os elementos de sua situação para intervir nela transformando-a no sentido de uma ampliação da liberdade, da comunicação e colaboração entre os homens. [...] Isto nos permite perceber a função da valoração e dos valores na vida humana. Os valores indicam as expectativas, as aspirações que caracterizam o homem em seu esforço de transcender-se a si mesmo e à sua situação histórica (SAVIANI, 1996, p. 38).

Além de atuar como um fator social, a educação também permite que o indivíduo entre em contato com conteúdos que o aproximem de conhecimentos básicos e desenvolvam suas habilidades cognitivas. Segundo Mello (1996, p. 43),

a aquisição de conhecimentos básicos e a formação de habilidades cognitivas, objetivos tradicionais do ensino, constituem hoje condição indispensável para que todas as pessoas consigam, de modo produtivo, conviver em ambientes saturados de informações e tenham capacidade para processá-las, selecionar o que é relevante e continuar aprendendo.

Ademais, é importante ressaltar a fala de Schultz (1967, p. 18), quando ele destaca que conceito de educação é diferente em cada comunidade, pois está intimamente associado à sua cultura. Porém, o autor afirma que o "ensino" e o "aprendizado" são constantes nas variações dos conceitos de educação para cada comunidade.

Assim, educar significa, etimologicamente, revelar ou extrair de uma pessoa algo potencial e latente; significa aperfeiçoar uma pessoa, moral e mentalmente, de maneira a torná-la suscetível de escolhas individuais e sociais, e capaz de agir em consonância; significa prepará-la para uma profissão, por meio de instrução sistemática; e, por fim, significa exercitar, disciplinar ou formar habilidades, como, por exemplo, aperfeiçoar o gosto de uma pessoa. A ação ou processo de atingir um ou mais destes objetivos é, em primeira aproximação, o que se pode entender por educação (SCHULTZ, 1967, p. 18).

No entanto, por ter papel fundamental na formação do indivíduo, a prática educativa pode ser alvo de uma disputa de interesses antagônicos, pois "sua especificidade política consiste, exatamente, na articulação do saber produzido, elaborado, sistematizado e historicamente acumulado, com os interesses de classe" (FRIGOTTO, 1989, p. 33).

A partir disso, os objetivos educacionais são estabelecidos conforme as demandas de cada sociedade. Há uma clara dicotomia entre os objetivos da educação para a formação do indivíduo, que, por sua vez, pode direcionar seu foco para a competitividade ou para a cidadania.

Essas idéias sobre educação (competitividade e cidadania) vinculam-se, por um lado, ao contexto de globalização que inclui o Brasil na esfera da competição internacional e, por outro, ao contexto de democratização que avançou muito em termos de processo político, mas que deve avançar mais no que se refere à justiça social (SOBRAL, 2000, p. 8).

Essa distinção proposta por Sobral (2000) se torna necessária para este trabalho, visto que buscamos entender como a educação para a competitividade se apresenta na comunicação das escolas. Em vista disso, abordaremos, neste capítulo, a diferença entre "educação para a cidadania" e "educação para a competitividade", apresentadas separadamente.

2.2 A EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA

Com os conceitos de democracia e justiça em evidência, a educação para a cidadania obtém destaque na busca por uma sociedade mais justa e igualitária.

Embora a racionalidade econômica permeie a idéia de educação para a competitividade na política educacional brasileira recente, não se pode ignorar, entretanto, uma concepção social da educação, no que se refere à ampliação das oportunidades educacionais para diminuir as desigualdades sociais, concretizando-se, dessa forma, uma sociedade mais justa. [...] Por essa razão, a educação passa a ser também considerada promotora de cidadania social (SOBRAL, 2000, p. 6).

Segundo Sobral (2000) a política educacional voltada à cidadania social é mais evidente no ensino fundamental, enquanto o ensino médio é mais voltado à promoção do desenvolvimento tecnológico e da competitividade. Dessa forma, conforme propôs Mello (1996), a escola deve contribuir para a qualificação da cidadania.

Aquisição de conhecimentos, compreensão de ideias e valores, formação de hábitos de convivência num mundo cambiante e plural, são entendidas como condições para que essa forma de exercício da cidadania contribua para tornar a sociedade mais justa, solitária e integrada (MELLO, 1996, p. 36).

Mas o que é, portanto, cidadania? Ferreira (1993) aponta para a dificuldade de se estabelecer um conceito para o termo, devido às variadas representações que se faz em relação à cidadania.

Ora ela é tratada como nacionalidade, ora traz em si juízos de valor, aparecendo associada ao aspecto positivo da vida social do homem, em contraste com a negatividade da não-cidadania, a marginalidade. [...] Podemos dizer, no entanto, que não é possível visualizar a cidadania como um "em-si", pois ela se fundamenta em pressupostos histórico-filosóficos. Como as cores, que não podem ser pensadas sem extensão, cidadania só se configura quando encarnada em um indivíduo, o cidadão. É ele que realiza sua existência, enquanto ela lhe confere uma identidade (FERREIRA, 1993, p. 19).

Pensar a educação voltada à cidadania é uma necessidade da nossa sociedade atualmente, pois é preciso que haja a reflexão sobre os valores a que somos apresentados durante toda a nossa vida.

Talvez seja possível levantar a hipótese de que, se ao longo deste século as demandas sociais passaram por um processo de politização crescente, o terceiro milênio vai requerer que o exercício da cidadania e o encaminhamento das demandas sociais se qualifique tecnicamente. Assim, de uma perspectiva diferente daquela do grande empresário, surgem ideias convergentes sobre a redescoberta da importância da escola e do conhecimento (MELLO, 1996, p. 35).

Ademais, devido ao fato de estarmos em um meio que nos impulsiona à competitividade, proporcionar uma prática pedagógica que privilegie os valores da cidadania é essencial para que o aluno aprenda a exercer seu papel como cidadão que busque justiça e igualdade. Conforme destaca Mello (1996, p. 43), "o conhecimento, a informação e uma visão mais ampla dos valores, são a base para a cidadania em sociedades plurais, cambiantes e cada vez mais complexas". No entanto, a valorização da competitividade, muitas vezes, acaba sendo priorizada, o que faz com que o aluno seja estimulado a competir para buscar ascensão profissional, conforme veremos a seguir.

2.3 A EDUCAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE

Em contraponto à educação para a cidadania, a educação para a competitividade aparece como reflexo da globalização, que estimula a busca de desenvolvimento intelectual para a competição.

Diante do processo de globalização, da maior abertura do nosso país ao mercado internacional e da tentativa de entrar no novo paradigma produtivo, a formação de recursos humanos torna-se importante para aumentar a nossa competitividade, seja pela formação de pesquisadores altamente qualificados pelas universidades e pelo sistema de pós-graduação e que são responsáveis pela produção científica de ponta e pela produção de novas tecnologias, seja pela modernização tecnológica das empresas que dependem da pesquisa científica de ponta e também da educação básica e profissional de sua mão-de-obra. Dessa forma, os indivíduos tornam-se mais competitivos no mercado, ou seja, com maior grau de empregabilidade, assim como as empresas ficam mais competitivas no mercado internacional, contribuindo para o desenvolvimento de nossa sociedade. (SOBRAL, 2000, p. 5)

Se a educação para a cidadania é priorizada no ensino fundamental, conforme mencionado antes, a educação para a competitividade torna-se mais evidente no ensino médio. Segundo Sobral (2000, p. 8),

o ensino médio tem sido considerado prioritariamente na sua dimensão econômica, ou seja, para a promoção do desenvolvimento tecnológico e da competitividade, seja do indivíduo através do aumento da sua empregabilidade, seja do país ou das empresas que incorporem inovações tecnológicas.

Essa distinção entre o ensino fundamental e médio não implica uma inexistência de competitividade no ensino fundamental, nem um ensino médio que não trabalhe a cidadania³. No entanto, é importante destacarmos essas evidências para entendermos como ocorre a construção de valores durante o processo de educação. A competitividade é mais aparente no ensino médio, pois é quando se incentiva o aluno à preparação em relação ao futuro profissional, seja por meio de concursos para ingresso em universidades ou através da busca por um espaço no mercado de trabalho.

Um dos maiores problemas do ensino médio no Brasil e que se reflete nas suas políticas é o da sua identidade: oscila entre o ensino propedêutico, cujo objetivo é preparar o aluno para o ensino superior, e a formação profissional, que tende a ser vinculada às necessidades do mercado de trabalho (SOBRAL, 2000, p. 7).

³ Sobral (2000) também afirma que a educação para a cidadania está entre as finalidades básicas do ensino médio, porém há uma ênfase maior na competitividade.

Com o desenvolvimento tecnológico, começam a ocorrer mudanças em relação aos processos de trabalho, o que exige uma qualificação diferenciada em função do viés competitivo estruturado na sociedade.

Surgem novos perfis de qualificação de mão-de-obra. Inteligência e conhecimento parecem ser as variáveis-chave para a modernização e produtividade do processo de trabalho, como também a capacidade de solucionar problemas, liderar, tomar decisões e adaptar-se a novas situações. O modelo de adestramento profissional em tarefas ou etapas segmentadas do processo produtivo tende a ser substituído por outro, com grande ênfase na formação básica em Ciências, Linguagem e Matemáticas" (MELLO, 1998, p. 34).

A educação é vista, portanto, como uma condição para a ascensão profissional. Rossi (1978, p. 51) levanta a questão da elaboração da teoria do capital humano⁴ pelo ponto de vista capitalista. Segundo o autor, a teoria é decorrente da constatação de que

o homem educado (numa educação voltada para o suprimento das necessidades das empresas, valeria dizer "habilitado"), produz mais. A analogia do capital humano traz a carga ideológica extremamente vantajosa de transformar a todos, pelo menos potencialmente, em capitalistas, já que esse novo tipo de capital estaria teoricamente acessível a qualquer trabalhador que se "dispusesse a estudar". Usando o conceito de capital no sentido de "qualquer coisa que gere um fluxo de renda", a educação adquirida – representada por novas habilidades e maior capacidade produtiva – se incorporaria ao homem como "seu capital", isto é, sua capacidade ampliada de gerar renda. (ROSSI, 1978, p. 52)

Desse modo, a educação reflete o sistema capitalista, estimulando a competição a partir do viés da meritocracia. "A educação, então, é o principal capital humano enquanto é concebida como produtora de capacidade de trabalho, potenciadora do fator trabalho. Nesse sentido é um investimento como qualquer outro" (FRIGOTTO, 1989, p. 40). É a partir da educação que o indivíduo encontra uma forma de obter diferenciação em relação aos demais. Quanto maior for seu conhecimento e desenvolvimento intelectual, maior é o seu destaque na sociedade.

⁴ "O conceito de capital humano foi explicitamente desenvolvido a partir da década de 1960, quando alguns economistas, notadamente os norte-americanos e ingleses, se preocuparam em encontrar fórmulas que compatibilizassem o crescimento econômico com a distribuição de rendas nacionais [...].(ARAPICARA, 1982, p. 41)

Essa competição associa-se à característica central do sistema de mercado capitalista: "a concorrência, a sobrevivência do mais forte/competente"⁵.

Para se obter o máximo de progresso é preciso que os mais competentes estejam à frente dos negócios. [...] E a concorrência é exatamente o processo de seleção dos mais competentes e fortes. A concorrência também tem uma outra função. Como o mundo é finito, de bens escassos, não é possível que todos satisfaçam o seu desejo de acumulação infinita. À primeira vista, um indivíduo só pode realizar esse seu desejo na medida em que ele derrota os seus concorrentes nessa corrida sem fim. Assim, a concorrência nasce do conflito de interesses. Na verdade, ninguém vai poder satisfazer o desejo de posse infinita. Mas, enquanto não se chega a essa conclusão, a concorrência é vista como o caminho natural para a realização de todos os desejos (SUNG e SILVA, 1995, p. 60-61).

Sendo assim, a concorrência é o que fomenta essa crescente busca pela capacidade de desenvolvimento profissional e pela diferenciação em relação aos demais. Nesse contexto, a competitividade passa a ser priorizada em relação à cidadania na educação, pois prevalece o objetivo de competir por um lugar no mercado de trabalho, em função da necessidade do capitalismo de visar à produtividade. "A educação tem como função precípua desenvolver habilidades e conhecimentos objetivando o aumento da produtividade" (ARAPIRACA, 1982, p. 41).

A partir dos conceitos explicitados neste capítulo, obtemos consciência de que o nosso sistema econômico, o capitalismo, permeia a estruturação da educação a partir de valores competitivos, que estimulam a concorrência e a busca de diferenciação através da educação. Esses aspectos são bem mais evidentes na educação privada, porque as escolas tendem a recorrer à competitividade como estratégia para alcançar o número almejado de alunos. No próximo capítulo, apresentaremos um panorama de como ocorre a comunicação da educação privada, a partir das estratégias de marketing e construção de imagem.

3. COMUNICAÇÃO DA EDUCAÇÃO PRIVADA

Embora a educação não possa ser considerada um produto⁶, as instituições de ensino privadas atuam como empresas, utilizando estratégias de comunicação para reforçar sua marca e atrair novos alunos. Cada vez mais, vemos na

⁵ Termos utilizados por SUNG e SILVA (1995, p. 60)

⁶ Segundo Facó (2005, p. 20), "não devemos tratar o ensino apenas como um produto, pois ele não o é. Seu valor é muito elevado e ele atende ao estudante, à família, à comunidade e, de uma forma geral, a toda humanidade".

comunicação das escolas privadas uma preocupação em definir um posicionamento que as diferenciem da concorrência.

Para deixar mais claro como se configura a comunicação das escolas privadas, abordaremos, neste capítulo, os conceitos de *marketing* educacional e *branding* educacional e, por fim, trataremos das estratégias utilizadas pelas escolas privadas para captação e retenção de alunos.

3.1 *MARKETING* EDUCACIONAL

Por muito tempo, houve uma certa resistência das escolas em adotar estratégias de *marketing*, por possuírem a ideia de que este não combina com instituições educacionais. Esse pensamento ainda é defendido por alguns educadores, que criticam a prática do *marketing* em instituições de ensino.

Alguns administradores, conselheiros, professores e ex-alunos acreditam que *marketing* é para empresas comerciais e que as instituições educacionais devem estar "acima de *marketing*. [...] Em sua visão, o propósito da educação é oferecer conhecimento, habilidades analíticas e hábitos de reflexão e racionalidade, enquanto o propósito de *marketing* – e dos negócios em geral – é ganhar dinheiro. Vêem *marketing* como "venda pesada" (*hard selling*) e acreditam que ele deprecia a educação e as instituições educacionais que o utilizam (KOTLER e FOX, 1994, p. 31).

No entanto, Kotler e Fox (1994) afirmam que as instituições educacionais acabam comprometendo-se com o *marketing* sem perceber. Isso ocorre porque grande parte das escolas privadas objetivam o lucro e, para isso, vêem a necessidade de criar estratégias de relacionamento com os seus atuais ou potenciais clientes para atingir suas metas. Ao longo do tempo, as escolas começaram a perceber que realmente há necessidade de investir nessas estratégias.

As instituições tornaram-se realmente conscientes de *marketing* quando seus mercados passaram a sofrer mudança. Quando estudantes, membros conselheiros, fundos ou outros recursos necessários passaram a ser escassos ou difíceis de atrair, elas começaram a preocupar-se. Se as matrículas ou doações declinaram ou tornaram-se voláteis, novos concorrentes ou novas necessidades dos consumidores surgiram, essas instituições ficaram mais receptivas à possíveis soluções, como *marketing*. Isso começou a acontecer às instituições educacionais nos anos 70 (KOTLER e FOX, 2004, p. 25).

Dessa forma, vários estudos trouxeram à tona o conceito de "*marketing* educacional⁷".

Marketing, em seu conceito primário, envolve avaliação de necessidades, pesquisa de mercado, desenvolvimento do produto, preço e distribuição, o que leva as ações de analisar, planejar, implementar e controlar a se instituírem como etapas do processo final de satisfação do cliente (FACÓ, 2005, p. 18).

Conforme dito anteriormente, mesmo a educação não podendo ser considerada apenas um produto, ela exige uma reflexão, a partir da escola, para que se tenha exata consciência daquilo que está sendo oferecido aos seus clientes e de quais valores serão explorados. De acordo com Kotler e Fox (2004, p. 23), "para sobreviver e tornar-se bem-sucedidas, as instituições devem conhecer seus mercados, atrair recursos suficientes, converter esses recursos em programas, serviços e ideias apropriadas e distribuí-los eficazmente aos vários públicos consumidores".

Para o *marketing* educacional, é necessário definir primeiro quem é o cliente da instituição de ensino, ou seja, quem usufrui dos serviços prestados por esta.

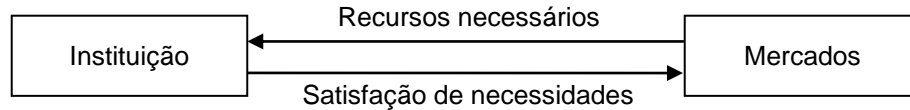
Muitos acreditam que somente o aluno é o "cliente". [...] Na educação básica, verificamos dois clientes dos serviços educacionais: o aluno e os responsáveis. Quem participa diretamente e faz uso dos serviços de ensino é o aluno, mas quem escolhe, "compra" e monitora o desenvolvimento e a *performance* da escola são os responsáveis. Assim, eles também são "clientes" dos serviços educacionais (FACÓ, 2005, p. 18).

Definindo o cliente, tem-se consciência de quem deverá ter as suas necessidades atendidas e a quem dever-se-á direcionar a comunicação. "E é com essa finalidade – de atender as necessidades do que passamos a chamar de "cliente" e tornar as instituições competitivas e sadias – que o *marketing* educacional surge no Brasil na última década do século passado" (FACÓ, 2005, p. 19).

Segundo Kotler e Fox (2004, p. 24), o *marketing* tem como conceito central a **troca**, pois quando se busca oferecer algo atraente, se recebe em troca o que precisa. Sendo assim, as escolas privadas precisam estabelecer essas relações de troca de forma que tanto as escolas quanto os seus clientes estejam satisfeitos, conforme esquema da Figura 1.

⁷ Utilizaremos como base para a explicação do *marketing* educacional os estudos de Facó (2005) e de Kotler e Fox (2004).

Figura 1 – Sobrevivência institucional através da troca.



Fonte: (FACÓ, 2005, p. 40)

Entretanto, Kotler e Fox (2004) ressaltam a importância de as instituições educacionais serem orientadas para o *marketing*. Isso se deve ao fato de que muitas escolas, embora tenham especialistas em propaganda e relações públicas na sua administração e estejam usando algumas ferramentas de *marketing*, não têm necessariamente a orientação de *marketing*.

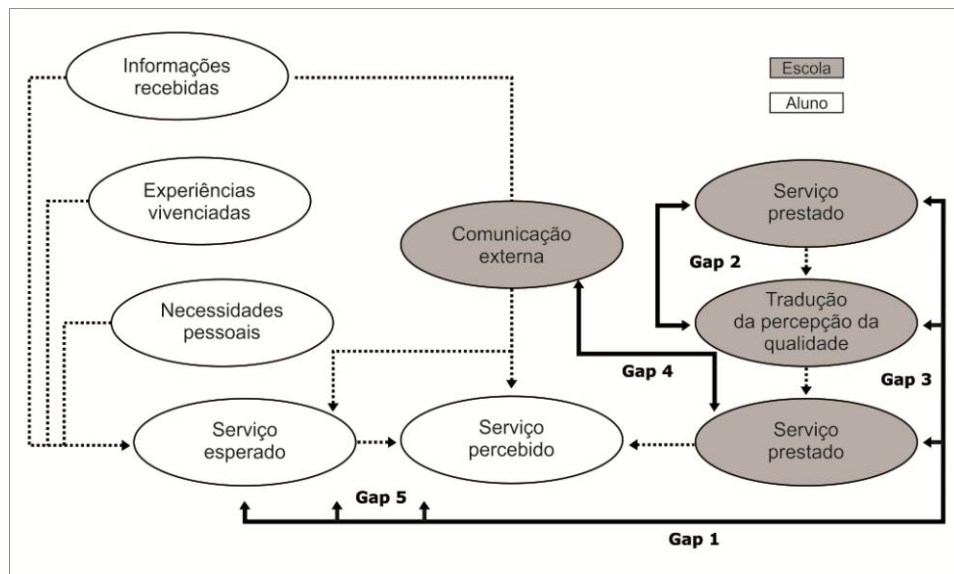
Uma *orientação de marketing* pressupõe que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos de mercados-alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis. Uma instituição com orientação de *marketing* concentra-se na satisfação das necessidades de seus públicos. Essas instituições reconhecem que eficiência e bons programas e serviços são todos meios ou resultados de satisfazer mercados-alvo (KOTLER e FOX, 2004, p. 27).

Essa satisfação das necessidades do público-alvo também implica fornecer segurança ao cliente. Segundo Facó (2005, p. 22), a segurança pode ser fator decisivo na escolha por uma ou outra instituição de ensino.

Ambiente seguro – tanto em função de instalações dentro das especificações mais avançadas de segurança e conforto quanto em relação ao bem-estar que um ambiente livre de perturbações e atos de violência propicia – é sinônimo de tranquilidade para pais e alunos. Como não desejar que o local onde se passará boa parte do dia não ofereça tais condições? Segurança também diz respeito ao fato de o "cliente" sentir-se seguro quanto ao serviço que será entregue corresponder ao prometido quando da "venda". Ele precisa sentir-se seguro de que obterá o que lhe foi "vendido" (FACÓ, 2005, p. 23).

Facó (2005) aponta, porém, para a existência de falhas entre a qualidade do serviço esperado e a qualidade do serviço percebido, que ele denomina de *gaps*, representados pela Figura 2.

Figura 2 – Tipos de *gaps*



Fonte: (FACÓ, 2005, p. 24)

O *gap 1* significa uma falha, por parte da instituição de ensino, na interpretação do que os clientes esperam do serviço educacional; o *gap 2* diz respeito às especificações do serviço a ser prestado, que precisa atender ao desejado pelos clientes; o *gap 3* ocorre devido à diferença entre a direção específica como serviço e o serviço que é realmente prestado; o *gap 4* é resultado da incoerência entre o que a instituição pratica e o que ela divulga externamente; e, por fim, o *gap 5* é resultado dos outros quatro (FACÓ, 2005, p. 23). Portanto, "pode-se verificar que os *gaps* são frutos de conflitos, ruídos, gerados entre os momentos de avaliação e construção do processo de percepção da qualidade" (FACÓ, 2005, p. 23).

Com isso, as escolas tendem a investir na identificação do que está causando esses *gaps* e em formas de solucioná-los, pois eles permeiam o relacionamento entre o cliente e a instituição de ensino, o que é fundamental para a sua imagem. Se houver essas falhas, a escola pode ser prejudicada devido à confiança do cliente estar comprometida.

Após reconhecer a importância do *marketing* para o relacionamento das instituições educacionais com os seus clientes, as escolas veem a necessidade de elaborar estratégias a longo prazo, de acordo com o objetivo de cada instituição. Em vista disso, elabora-se o **planejamento de marketing**. "O planejamento de

marketing parte do pressuposto de que as instituições de ensino visam à sua longevidade por prazo indeterminado" (FACÓ, 2005, p. 32).

No entanto, Kotler e Fox (2004, p. 96) afirmam que algumas instituições utilizam muito mais o planejamento tático a curto prazo para resolver seus problemas, que pode consistir no "recrutamento de estudantes, decisões de instalações físicas, desenvolvimento de esforços e mudanças de programas e currículos" (KOTLER E FOX, 2004, p. 96). Esse planejamento é dado a partir de decisões para resolução rápida de problemas que deveriam ser pensados a longo prazo, a partir de um planejamento com enfoque nas prioridades da instituição de ensino.

Visto a importância do *marketing* educacional e do planejamento de *marketing* para a instituição, traremos, no próximo tópico, o conceito de *branding* educacional e a forma como ele atua na diferenciação de marca.

3.2 *BRANDING* EDUCACIONAL

Além de investir em estratégias de *marketing*, as instituições de ensino procuram investigar se o seu posicionamento de marca está refletindo a sua identidade. "*Branding* é uma filosofia de gestão com foco na marca. É uma filosofia empresarial que coloca a marca no centro de todas as atenções que criam valor para o negócio" (CAVALHEIRO, 2005, p. 36).

A marca é a representação da identidade da empresa e a forma como ela se diferencia da concorrência. Cavalheiro (2005, p. 36) define a marca como "um verdadeiro relacionamento entre empresa e consumidor, que gera vantagem competitiva para as empresas e determina as decisões dos consumidores". Portanto, através da marca, as escolas podem explorar os seus valores e comunicar-se diretamente com o seu público-alvo.

em um ambiente tão imprevisível, uma instituição de ensino não pode mais se apoiar somente em seus produtos (cursos, produção acadêmica), serviços (objetividade do atendimento, solução personalizada e ágil) e ativos (*campi*, laboratórios, etc). Desenvolver uma estratégia de marca coerente e consistente com seu mercado é questão de sobrevivência na era do conhecimento, em que qualquer deslizamento é percebido rapidamente e por muitos indivíduos (CAVALHEIRO, 2005, p. 37).

Em vista disso, não se pode deixar de mencionar o cuidado que se deve ter para que a marca corresponda à identidade da escola e ao serviço oferecido por ela. Se a escola se posiciona como inclusiva e acolhedora da diversidade, por exemplo, seria incoerente que ela rejeitasse uma vaga a uma criança portadora de necessidades especiais. Qualquer que seja a divergência entre a imagem divulgada e a identidade da escola de fato, seria percebida pelo público e acarretaria na perda de confiança e credibilidade na escola.

Além disso, outro percalço que pode ocorrer é a falta de clareza na definição da identidade e dos diferenciais da instituição de ensino. Segundo Cavalheiro (2005, p. 38), "as marcas fortes possuem quatro pilares bem desenvolvidos: diferenciação, relevância, estima e familiaridade". Segundo o autor, **diferenciação** é o que os consumidores percebem como característica própria; **relevância** é a importância que se dá aos diferenciais percebidos na marca; e **estima e familiaridade** é o relacionamento afetivo que se tem com a marca.

Desse modo, a fim de buscar diferenciação, relevância, estima e familiaridade, é de extrema importância estabelecer um posicionamento. Kotler e Fox (2004, p. 172) afirmam que "todas as instituições educacionais mantêm uma posição nas mentes daqueles como os quais têm contato ou a conhecem. Uma *posição* descreve como uma pessoa ou grupo percebe uma instituição em relação a outras". Os autores apontam que a escola pode estar insatisfeita com a sua posição atual, ou mesmo pode não conhecê-la. Em vista disso, as escolas percebem que é necessário criar uma **estratégia de posicionamento**.

O desenvolvimento de uma *estratégia de posicionamento* consiste nas seguintes etapas: 1) avaliação da posição atual da instituição no mercado relevante, 2) escolha da posição desejada, 3) planejamento de uma estratégia para atingir essa posição e 4) implementação da estratégia (KOTLER e FOX, 2004, p. 172).

A partir da estratégia de posicionamento implementada, a escola irá definir uma posição que explore os valores pretendidos. Cavalheiro (2005) divide as estratégias possíveis para o posicionamento e criação de valor das escolas em cinco categorias:

Por **tradição** - a escola tem muitos anos de existência, com boa percepção de qualidade de mercado; por **excelência de ensino** - a escola é temática, como, por exemplo, a escola focada na preservação ambiental ou na cultura

de um país; por **preço** - a escola oferece a melhor relação de custo/benefício; por **diferencial de marca** - a escola tem como objetivo ser percebida por seu diferencial em um determinado aspecto, como, por exemplo, oferecer uma educação completa, preparar desde o ensino fundamental para a vida universitária (CAVALHEIRO, 2005, p. 39, grifo nosso)

Em virtude da existência de uma concorrência, é possível que várias instituições de ensino possuam um posicionamento similar, o que dificulta e estabelecimento de um critério de escolha pelo consumidor. Sendo assim, faz-se necessário construir um **posicionamento competitivo**, que significa "a arte de desenvolver e comunicar diferenças significativas entre uma oferta e as concorrentes atendendo o mesmo mercado-alvo" (KOTLER e FOX, 2004, p. 180).

É preciso ter conhecimento, portanto, sobre quais atributos a concorrência está atrelando ao seu posicionamento, e buscar um meio de apresentar um diferencial que possa ser utilizado como critério de escolha pelo aluno. Para isso, é essencial ter um monitoramento dos *stakeholders*, que podemos considerar como:

consumidores (alunos atuais, ex-alunos, empresas que empregam os alunos); **fornecedores** (todas as empresas e serviços utilizados pela instituição, como bancos, fornecedores de papel, de material escolar, etc.); **parceiros** (as agências de publicidade e de comunicação, prestadores de serviços, escolas com outros níveis de ensino, etc.); **instituições e entidades governamentais** (o MEC, as secretarias de educação, as entidades de classe, os sindicatos, as ONGs, etc.); **formadores de opinião** (os pais de alunos, os *headhunters* das empresas de recrutamento, os coordenadores e professores do ensino médio no caso do ensino superior; **a mídia** especializada em geral; **os investidores e os conselhos de acionistas** (no caso de instituições de capital aberto); **a concorrência geral e específica e, principalmente, a estratégica**, ou seja, aquela que tem um posicionamento ou que trabalha diferenciais mais parecidos com os da marca em questão. (CAVALHEIRO, 2005, p. 41, grifo nosso).

Sendo assim, os *stakeholders* são todos aqueles que estabelecem uma relação, de alguma forma, com a marca. As instituições de ensino, conforme mostrado, possuem relacionamento com diversos públicos que têm papel fundamental na assimilação da imagem da sua marca e que fazem a associação à sua identidade.

Entretanto, de acordo com Cavalheiro (2005, p. 44), "uma das tarefas mais difíceis, a qual demanda uma predisposição da cúpula da instituição, é o que podemos chamar de **branding employee**" (grifo nosso). Segundo o autor, o termo significa permear o conceito de marca em todos os níveis de atuação da instituição,

ou seja, para todos os funcionários da empresa. O *branding employee* ocorre, desta forma, a partir da comunicação interna da instituição de ensino.

Com a comunicação interna adequada, e a área de *marketing* em sintonia com a área de recursos humanos, a gestão de marcas pode fazer parte de toda a equipe de uma empresa. Hoje isso é muito importante para qualquer empresa, mas sobretudo para aqueles funcionários que têm contato direto com o cliente. [...] Por isso, precisam entender muito bem os diferenciais da marca da instituição, seus valores, sua missão, suas metas e seu posicionamento (CAVALHEIRO, 2005, p. 45).

Com o *branding employee*, a instituição de ensino, como um todo, passa a ter plena consciência de quais são os valores ressaltados na sua identidade. Essa iniciativa precisa partir da diretoria, para que sejam aprimoradas as estratégias de relacionamento interno entre os funcionários da escola. Assim, com funcionários que possuam convicção da sua imagem de marca, a escola obtêm reconhecimento tanto no âmbito interno, quanto externo, pois a explanação dos valores adotados impõe maior credibilidade ao público em geral.

Outro conceito importante refere-se à comunicação visual na marca: **o *design* no *branding***.

O *design* compreende os estudos de expressão gráfica, ambiente da marca/produto/serviço; pontos de contato e aplicações, além de normatização e aplicações. O *branding* é uma área multidisciplinar que deve envolver vários setores de uma empresa/instituição, como a produção, o *marketing*, a comunicação, o *design* e o financeiro. Em modernas empresas multinacionais, são constituídas equipes multidisciplinares, envolvendo desde o estudo de mercado até a finalização do *design* para a concepção de novos produtos" (CAVALHEIRO, 2005, p. 47).

Dessa forma, a comunicação visual presente na marca faz-se necessária para exprimir o conceito construído a partir das estratégias de *marketing*. Deve haver, portanto, uma relação entre o que é exprimido visualmente e aquilo que se tem como nome/conceito. Cavalheiro (2005, p. 47) ilustra a situação com o exemplo: "se a escola quiser ter como atributo de sua marca modernidade (vanguarda), e o nome escolhido foi Antonieta, não há a menor propriedade em seu uso como nome da escola".

A partir do conceito de *branding* educacional, trazido neste tópico, percebe-se as ramificações que o termo implica e de que forma ele atua na comunicação da instituição de ensino. É cada vez mais importante o fortalecimento da marca e do

posicionamento das instituições de ensino, para que os potenciais clientes tenham conhecimento dos diferenciais da concorrência e possam avaliar os critérios para escolher a escola que mais se enquadra com os seus valores.

3.3 ATRATIVIDADE E RETENÇÃO DE ALUNOS

Segundo Kotler e Fox (2004, p. 364), "os alunos são a razão de ser da maioria das instituições educacionais. Sem eles, as escolas fechariam suas portas [...]". Sendo assim, as escolas precisam sempre atualizar-se e conhecer diversos públicos para buscar formas de atrair novos alunos e obter fidelidade dos que já são seus alunos.

Conforme foi explanado no tópico anterior, o posicionamento de marca é essencial para a escolha do aluno por determinada instituição de ensino. Desse modo, as escolas têm aprimorado as suas estratégias para atração de novos alunos, investindo em um posicionamento de mercado a longo prazo e adequado aos seus objetivos. Segundo Ramalho (2005, p. 95), a estratégia de captação de novos alunos é um processo de *marketing*. "Isso significa que, para ter sucesso na captação, a escola deve atender às expectativas e entregar exatamente aquilo que é de valor percebido pelo seu público-alvo" (RAMALHO, 2005. p. 95).

Para o processo de recrutamento dos alunos, Kotler e Fox (2004) apresentam seis etapas, as quais citaremos e explicaremos aqui. A primeira etapa é a **identificação de problemas**, que implica analisar em que medida esses problemas podem afetar a habilidade de atrair e reter alunos.

A segunda etapa consiste na **definição de metas e objetivos**, que significa decidir sobre as metas e objetivos apropriados de recrutamento e admissões, alinhando à sua estratégia institucional global. As metas e objetivos podem dizer respeito às matrículas, à qualidade de ensino, à comunicação, entre outras. "Esta lista de metas e objetivos, combinada com pesquisa de *marketing*, fornece a base para estabelecer a estratégia de *marketing*" (KOTLER e FOX, 2004, p. 373).

Passamos, então, para a etapa da **realização da pesquisa de marketing**. Segundo Kotler e Fox (2004, p. 373), com a pesquisa, facilita-se a obtenção de respostas para as seguintes perguntas:

Quais têm sido nossos números de candidatos, aceitações e matrículas nos últimos anos? Quais nossos resultados em termos de médias? Qual o tamanho do mercado e seu potencial? Quem são nossos mercados principal e secundários? Quais as características de nossos alunos atuais? [...] (KOTLER e FOX, 2004, p. 373).

Ao obter as respostas para essas perguntas a partir da pesquisa de *marketing*, segundo o que foi dito, a base para a **estratégia de marketing** está estabelecida. "A estratégia de *marketing* inclui selecionar os mercados-alvo mais promissores, estabelecer o composto de *marketing* (produto, preço, promoção e distribuição) e determinar o nível de despesas de *marketing*" (KOTLER e FOX, 2004, p. 376).

Tem-se a quinta etapa com o **planejamento e implementação de programas de ação**, que inclui no seu processo elaborar um plano de ação. Esse plano de ação deve ser apropriado para a instituição e mercados-alvo e ter como finalidade atrair e atender alunos potenciais. Por fim, como última etapa do processo de recrutamento de alunos, temos o **avaliação dos resultados e procedimentos**.

Tão importante quanto a atração de novos alunos, as estratégias de retenção dos alunos atuais não podem ser esquecidas. Segundo Ramalho (2005, p. 112), "de nada adianta o esforço de captação se a taxa de abandono de alunos for alta". Ou seja, se a escola tiver muita rotatividade de alunos em um curto período de tempo, significa que a escola não ofereceu ao aluno aquilo que foi proposto durante as estratégias de captação, enfraquecendo a relação de fidelidade com o aluno.

Pesquisas indicam que 67% das principais causas de perdas de clientes são devidos à falta de atenção, de reconhecimento, de atendimento para com o cliente. Outros 15% são devidos à insatisfação com a empresa, com o seu produto ou serviço, e apenas 9% deixam de ser clientes por investida da concorrência. Ou seja, não há dúvidas, que a escola precisa ter um bom pacote de qualidade e preço, mas o que segura definitivamente o aluno é o atendimento (RAMALHO, 2005, p. 112).

Assim, é clara a importância de um atendimento adequado ao público. Se o aluno ou seus pais optaram pela escola, significa que houve uma relação de similaridade entre o posicionamento da escola e os valores constituídos na identidade do aluno. Desta forma, a escola deve buscar estreitar esse relacionamento a longo prazo, obtendo a fidelização do aluno através do bom atendimento e devido reconhecimento.

4. ANÁLISE DA EDUCAÇÃO PRIVADA EM SANTA MARIA, RS

Optou-se por realizar, neste trabalho, a análise da relação entre as entrevistas e a comunicação das escolas privadas de Santa Maria, RS, em virtude destas investirem em comunicação como estratégia para fortalecimento da imagem e captação de novos alunos, o que ocorre com menos frequência nas escolas públicas. Ademais, as escolas privadas estão sujeitas a uma concorrência que estimula, de certa forma, um discurso competitivo, que pode ou não transparecer na sua comunicação.

A partir disso, apresentaremos, neste capítulo, os procedimentos metodológicos para realização desta pesquisa e a análise dos textos coletados, ou seja, das entrevistas e dos materiais de comunicação das escolas, a partir da aproximação da perspectiva da análise discursiva de Fiorin (2014).

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a construção desta pesquisa, foi necessário observar o panorama da educação privada em Santa Maria, RS, com o objetivo de compreender como se configura o discurso das escolas e se há evidências de competitividade exteriorizadas na sua comunicação. Além disso, restringimos nossa análise às escolas privadas que possuem ensino médio porque, conforme tratado no tópico 2.3, é no ensino médio que a competitividade é mais evidente. Dessa forma, constatamos que Santa Maria possui dez escolas privadas que são de ensino fundamental e médio, ou de apenas ensino médio.

Na primeira etapa do processo de construção desta pesquisa, buscamos dados referentes à posição destas escolas privadas no Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) de 2014, para que tivéssemos base sobre quais escolas se encontram nas primeiras posições, além de facilitar a identificação das escolas que possuem ensino médio e que, conseqüentemente, participaram do ENEM⁸. A figura

⁸ É importante ressaltar que o ENEM passou a ser adotado como seleção principal para o ingresso na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) a partir deste ano de 2015, o que, conseqüentemente, tornou necessária a mudança na forma de preparação dos alunos para o ingresso na UFSM, que costumava ser pelo vestibular.

3 apresenta o *ranking* do ENEM de 2014, e dados sobre a permanência na escola e nível socioeconômico.

Figura 3 – Ranking ENEM 2014

Posição	Escolas privadas de Santa Maria, RS	Indicador de permanência na escola	Indicador de nível socioeconômico
1	Colégio Riachuelo	De 40% a 60%	Muito alto
2	Colégio Marco Polo	De 60% a 80%	Muito alto
3	Colégio Marista Santa Maria	De 60% a 80%	Muito alto
4	Colégio Coração de Maria	80% ou mais	Muito alto
5	Colégio Franciscano Sant'anna	De 60% a 80%	Muito alto
6	Colégio Nossa Senhora de Fátima	80% ou mais	Muito alto
7	Colégio G10	De 40% a 60%	Muito alto
8	Colégio Centenário	80% ou mais	Muito alto
9	Colégio Adventista de Santa Maria	De 40% a 60%	Médio alto
10	Instituto São José	80% ou mais	Alto

Fonte: G1 (ago. 2015)

A próxima etapa foi de coleta de materiais de comunicação de todas as escolas privadas dispostos em meio *online*, como *site* e redes sociais. Em um primeiro momento, foi feita a coleta de todos os materiais existentes nesses meios, sem considerar um período de tempo. Posteriormente, foi necessário fazer um levantamento do que era mais atual para ser utilizado neste trabalho.

Mesmo com os materiais de comunicação disponibilizados na *internet*, surgiram dúvidas quanto à proposta pedagógica e a comunicação, o que acabou tornando necessário realizar entrevistas nas escolas. Sendo assim, foi elaborado um questionário que foi dividido em três partes: na primeira parte, as questões eram referentes à proposta pedagógica da escola; na segunda parte, as questões diziam respeito à competitividade; e, na terceira parte, havia questões sobre a comunicação da escola.

Concluído o questionário, optamos por entrevistar responsáveis de cinco escolas privadas de Santa Maria. Foi constatado que, das dez escolas privadas de

Santa Maria com ensino médio, sete possuem vínculo a instituições religiosas. Desse modo, o critério de escolha foi a partir da priorização das três escolas que não possuem esse vínculo, pois não têm a sua imagem construída a partir de valores de determinada religião. As outras duas escolas foram escolhidas a partir da observação da evidência da sua comunicação na cidade e pela facilidade de agendamento das entrevistas. Sendo assim, passamos para o momento de contatar as escolas, apresentar a proposta do trabalho e questionar a sua disponibilidade e interesse para a realização da entrevista. O contato foi feito através de *e-mail* e telefone, pelo qual foi reforçado o que já havia sido enviado no *e-mail*. Duas escolas não responderam e não demonstraram interesse em marcar uma entrevista.

Os responsáveis que participaram das entrevistas faziam parte da direção, coordenação pedagógica e orientação pedagógica. As quatro primeiras entrevistas ocorreram normalmente e foram de fácil agendamento. A quinta entrevista demorou um tempo maior para ocorrer em virtude da organização da escola em disponibilizar um horário e, desse modo, conseguiu-se marcar após muitas tentativas. Nesta última escola entrevistada, participaram da entrevista duas responsáveis: a coordenadora e a orientadora pedagógica.

É importante ressaltar que, apenas com as informações disponíveis *online*, não tínhamos uma abrangência ideal para a realização desta pesquisa. Desse modo, a entrevista foi necessária para compreendermos melhor como é construído, de fato, o discurso das escolas. A entrevista é essencial para a representação do discurso das escolas, pois permite o contato com um viés diferente do exposto na comunicação, que se configura através da argumentação de quem está presente no dia-a-dia da escola e tem contato, diretamente, com os pais e/ou alunos.

Em síntese, as observações realizadas permitiram delimitar os instrumentos de coleta de dados adotados na pesquisa: a) pesquisa sobre as escolas particulares, a fim de identificar quais são e compreender a realidade no cenário da educação privada local, para auxiliar na escolha das escolas participantes do trabalho; b) coleta de materiais de comunicação das escolas; c) entrevistas com profissionais da equipe diretiva/pedagógica das cinco escolas selecionadas.

No que compete aos materiais de comunicação das escolas, optou-se por selecionar os que fossem referentes às campanhas de matrícula que começaram a ser veiculadas entre agosto e outubro deste ano de 2015. Essa escolha foi importante para que houvesse uma relação próxima de tempo entre a entrevista e a

comunicação das escolas, possibilitando um panorama atualizado para essa comparação.

Tendo em vista a aplicação dos instrumentos, foi possível delimitar o corpus analítico que fornece os dados para a análise realizada a seguir, composto por:

a) entrevistas dos profissionais das escolas: contempla a perspectiva da escola sobre aspectos como a proposta pedagógica, valores, diferenciais, competitividade e comunicação interna e externa da escola.

b) materiais de comunicação: contemplam as manifestações das escolas com vistas a atingir os públicos de interesse, ou seja, alunos, pais, futuros alunos, além de fortalecer a sua marca na cidade. Serão analisados *folders*, *outdoors* e demais peças publicitárias divulgadas nos *sítes* e redes sociais em 2015.

A partir da transcrição das entrevistas e dos materiais de comunicação coletados, optou-se por realizar uma aproximação com a perspectiva de análise discursiva, metodologia abordada por José Luiz Fiorin. Dessa forma, é objetivada uma comparação entre o discurso dos representantes e o discurso exteriorizado na comunicação das escolas.

Conforme Fiorin (2014), a compreensão do discurso pode ser alcançada a partir de um percurso, que envolve os níveis profundo (ou fundamental), narrativo e discursivo, e em cada um deles há um componente semântico e sintático. O nível profundo aborda elementos que estão na base da construção de um texto, que podem abrigar categorias semânticas (relação de oposição entre termos, como */parcialidade/ versus /totalidade/*) e sintáticas (operações de negação e asserção).

No nível narrativo, a sintaxe engloba os enunciados de estado (relação de disjunção ou conjunção) e enunciados de fazer (transformações). Além disso, o texto é considerado uma narrativa complexa que compreende quatro fases: a manipulação (tentação, intimidação, sedução e provocação), a competência (sujeito dotado de um saber e/ou poder fazer), a *performance* (transformação central da narrativa) e a sanção (reconhecimento) (FIORIN, 2014, p. 29).

Por fim, no nível discursivo,

as formas abstratas do nível narrativo são revestidas de termos que lhe dão concretude. Assim, a conjunção com a riqueza aparecerá no nível discursivo como roubo de jóias, entrada na posse de uma herança, descoberta de uma mina de ouro, aplicação bem-sucedida na Bolsa de Valores, recebimento de um grande prêmio de uma loteria, etc. (FIORIN, 2014, p. 41).

Neste trabalho, entendemos que os procedimentos discursivos dão conta dos objetivos propostos. Dessa forma, aproximamos a análise dos conceitos referentes à semântica discursiva, proposta por Fiorin (2014), que tem como níveis de concretização do sentido os temas e figuras, que estabelecem a oposição abstrato/concreto. Segundo Fiorin (2014, p. 91), "a figura é todo conteúdo de qualquer língua natural ou de qualquer sistema de representação que tem um correspondente perceptível no mundo natural", o qual, segundo o autor, também pode ser o mundo natural construído. Já o tema não remete ao mundo natural, pois "são categorias que organizam, categorizam, ordenam os elementos do mundo natural: elegância, vergonha, raciocinar, calculista, orgulhoso, etc" (FIORIN, 2014, p. 91).

Assim, a análise parte das noções dos valores identificados nos textos e dos dispositivos semânticos empregados pelas escolas, ou seja, nos temas e figuras identificados nos textos, para compreender os discursos concretizados nos materiais em exame. Segundo Fiorin (2014, p. 91), "os discursos figurativos têm uma função descritiva ou representativa, enquanto os temáticos têm uma função predicativa ou interpretativa. Aqueles são feitos para simular o mundo; estes, para explicá-lo". Além disso, retomaremos, na análise os conceitos trazidos no embasamento teórico deste trabalho.

Dessa forma, dividimos a análise por escola, a fim de agrupar as informações referentes a cada uma e facilitar a compreensão do leitor. A partir desta divisão, são consideradas as seguintes etapas: a) análise da entrevista, a partir da relação entre a proposta pedagógica, valores, diferenciais, atratividade e competitividade; b) análise do *slogan* e materiais de comunicação da escola, fazendo um comparativo com o que foi apresentado na entrevista. Após estas etapas, será feita uma discussão dos resultados da análise, a fim de apontar como a competitividade aparece no discurso e na comunicação das escolas.

A fim de preservar a imagem das escolas, elas serão identificadas por números, de acordo com a ordem em que foram realizadas as entrevistas. Ou seja, teremos a Escola 1, Escola 2, Escola 3, Escola 4 e Escola 5.

4.2 ANÁLISE ESCOLA 1

4.2.1 Entrevista Escola 1

A Escola 1 configura-se como um grupo com duas unidades em Santa Maria: uma composta apenas por ensino médio e com 31 anos de história; e outra composta por educação infantil, ensino fundamental I e II e ensino médio, com 21 anos de história, onde foi realizada a entrevista.

4.2.1.1 Proposta pedagógica

A proposta pedagógica da Escola 1 é voltada, claramente, à aprovação em vestibulares e ENEM, conforme relatado pela entrevistada, que afirma que o objetivo máximo da escola é "ser qualidade em educação com foco para a aprovação" (entrevistada Escola 1, 2015). A palavra "aprovação" foi reforçada muitas vezes na entrevista, o que evidencia um posicionamento bem definido da escola quanto ao processo de ensino.

Ter o enfoque na aprovação implica estimular o bom desempenho dos alunos nas provas e a persistência na busca por uma vaga na universidade. Dessa forma, a escola reflete isso no seu método de ensino, reforçando currículo e carga horária. Esse aspecto fica claro na fala da entrevistada: "hoje nós temos, em Santa Maria e na região, a maior carga horária em hora-aula, então somos uma escola conteudista e o perfil que se busca é um aluno que esteja disposto para tal [...]" (entrevistada Escola 1, 2015).

Sendo assim, a proposta pedagógica infere que o aluno seja disposto a ter o perfil da escola, ou seja, que ele tenha como objetivo principal a aprovação e dedique-se prioritariamente aos conteúdos que são cobrados na prova do vestibular e/ou ENEM. Desse modo, percebe-se uma restrição de público-alvo, pois não foi mencionada uma proposta que enquadrasse outros perfis de aluno, o que é evidenciado quando a entrevistada diz que o aluno que não aceita a proposta da escola deve analisar outra proposta e ter autonomia para escolher ficar ou sair. Conforme a fala dela, "sair, para nós, não é problema. O problema, para nós, é o aluno ficar sem estar disposto a ter o perfil [nome da escola]" (entrevistada Escola 1, 2015).

Seguindo a perspectiva de Fiorin (2014, p. 94), "o mesmo tema pode ser figurativizado de diversos modos". Ou seja, o tema "aprovação", que é recorrente na

Escola 1, desencadeia as figuras "prova", "nota alta", "listão de vestibular/ENEM", "universidade", "curso", etc. Entretanto, em cada aluno pode haver uma associação a figuras diferentes, de acordo com seus objetivos particulares, como exemplo as figuras "jaleco", "hospital" e "estetoscópio", se o aluno deseja obter aprovação no curso de medicina. Além disso, a relação do tema "aprovação" com as figuras citadas também permite a associação com outros temas, como "competição", "dedicação", "persistência", "realização profissional", "reconhecimento dos pais", entre outros.

4.2.1.2 Valores

De acordo com a entrevistada, os valores da escola "são voltados para a cidadania, a questão da formação do cidadão; a humanização, a partir da educação; e a qualidade do sistema de ensino" (entrevistada Escola 1, 2015). No entanto, há uma contraposição dos valores "cidadania" e "humanização" com a proposta pedagógica da escola. O tema "cidadania" remete a temas como "igualdade de oportunidades", "formação social", "justiça" e "direitos", associados à figura do "cidadão" e essenciais para a sua formação. Ademais, o tema "humanização" é figurativizado por "humano", o que compreende, no papel da escola, uma educação humana, ou seja, que considere as implicações de cada aluno e proporcione uma formação que englobe o crescimento do aluno como pessoa, e não somente pela absorção de conteúdos pré-definidos em um currículo.

Desse modo, ocorre o que Fiorin (2014) denomina de "incoerência semântica". Na proposta pedagógica da Escola 1, é ressaltado o objetivo da aprovação, o caráter conteudista da escola e a restrição de um perfil de aluno que se enquadre nesse modelo educativo. Assim, uma educação voltada massivamente a conteúdos para aprovação em vestibulares/ENEM é incoerente com os valores de cidadania e humanização, assim como aos temas e figuras a eles atrelados.

Além disso, a partir dos termos citados decorrentes de "aprovação", considera-se o número de vagas destinadas ao ingresso de alunos em uma universidade. Ou seja, o fato de não haver vaga para todos resulta em uma competição, o que se contrapõe à questão da igualdade de oportunidades proposta pela cidadania. Quanto à humanização, há uma contrariedade, pois a preparação para a aprovação é pautada por uma mecanicidade no ensino, que segue normas e

conteúdos exigidos pelas provas e o processo de aprendizagem do aluno dá-se, muitas vezes, pela memorização dos conteúdos passados.

O valor voltado à qualidade do sistema de ensino, citado pela entrevistada, é o que mais se aproxima da proposta da escola, se essa qualidade for relacionada ao índice de aprovação no vestibular/ENEM. No entanto, o tema "qualidade" pode inferir outros sentidos de acordo com os objetivos dos pais ou alunos. Se os pais querem que seus filhos tenham uma formação humana voltada à cidadania, por exemplo, a escola com bom índice de aprovação pode não ser considerada a de melhor qualidade.

4.2.1.3 Diferencial(is)

O diferencial da Escola 1 é sua proposta pedagógica estritamente voltada à aprovação, conforme foi visto antes, que é distinta das outras escolas. A entrevistada afirma que

no Rio Grande do Sul, não há nenhuma escola que tenha nem a nossa carga horária, nem o volume de disciplinas. Então, nós temos disciplinas hoje, como raciocínio lógico, interpretação, robótica, que são disciplinas que demais concorrentes não têm. O sistema de avaliação é um sistema intenso. Então, por exemplo, a escola reprova, ela tem em média número, não é conceito (entrevistada Escola 1, 2015).

Essa afirmação reforça, ainda mais, o foco da escola de estar em primeiro lugar, tanto na questão da aprovação no ENEM quanto na questão do seu currículo diferenciado. O seu diferencial é bem nítido e não aparece na proposta das outras escolas, conforme veremos posteriormente.

Ter um posicionamento e um diferencial bem definido é um fator que contribui para o fortalecimento da marca da escola, pois torna recorrente a associação do receptor sobre esse foco em aprovação com a sua marca, o que retoma o conceito de *branding* educacional tratado no tópico 3.2. Esse aspecto ficou evidente nas outras entrevistas, que outras escolas fizeram referência direta ou indiretamente a esse posicionamento da Escola 1.

4.2.1.4 Atratividade

Primeiramente, é importante retomar o que foi tratado no tópico 3.1 sobre a definição do "cliente" na escola. Na educação infantil e no ensino fundamental, principalmente, e por vezes no ensino médio, quem tem autonomia para escolher a escola são os pais ou responsáveis, embora o aluno possa influenciar, de certa forma, essa escolha de acordo com seu desejo pessoal. Desse modo, o diferencial proposto no tópico anterior se direciona tanto ao aluno – no intuito de ser uma "escola que se queira estudar" – quanto aos pais – a fim de incentivar que eles matriculem seus filhos em tal escola –, o que constitui a sua estratégia de atratividade.

A atratividade da Escola 1 é definida pela recorrência na exposição do seu índice de aprovação e no seu destaque no *ranking* do ENEM em relação às demais escolas privadas. Dessa forma, esse aspecto configura-se como critério de escolha dos pais e alunos pela escola. Conforme foi destacado na entrevista,

nós não temos escolha em função da infra-estrutura física, pelo contrário, isso ainda são queixas e apontamentos que as famílias fazem no sentido de ter uma estrutura que favoreça mais, mais atrativa, mais contemporânea. Hoje, o objetivo pelo qual as famílias trazem é o índice de aprovação, que até então era através vestibular na UFSM, o que se começa, a partir de 2015, a se moldar e começa a procura através da colocação no ENEM (entrevistada Escola 1, 2015).

Essa coincidência entre o diferencial da escola e o critério de escolha mostra que a comunicação apresenta coerência, até então, com a proposta de posicionamento. No entanto, há de se ressaltar que essa comunicação não diz respeito somente à publicidade da escola exposta nos meios de comunicação, como também se constitui pelo conhecido "boca a boca", ou seja, as pessoas percebem quando a Escola 1 ocupa o primeiro lugar no *ranking* do ENEM e vão passando essa informação, fazendo com que muitos relacionem a escola ao seu bom índice de aprovação.

Quanto às etapas apresentadas no tópico 3.3 relacionadas ao recrutamento de alunos, podemos perceber, a partir da entrevista, evidências de algumas das etapas. A "identificação de problemas" pode ser definida na Escola 1 pela preocupação com o desempenho dos alunos, pois a imagem da escola depende diretamente desse desempenho, para que o seu posicionamento seja consolidado. Conforme é explicado pela entrevistada,

se o aluno ficou com desempenho inferior em um simulado, se trabalha para que até a avaliação que tenha o peso maior ele consiga ter recuperado. E aí, faz a identificação, se é falta de compreensão em sala de aula, se é alguma situação biológica ou orgânica, se precisa fazer um encaminhamento psicológico fora ou encaminhamento educacional, aquilo que foge da nossa alçada, se é relacionado ao nosso corpo docente, então a gente trabalha com o corpo docente e aí a gente vai estudando, faz um mapeamento de cada aluno por turma (entrevistada Escola 1, 2015).

A partir disso, a "definição de metas e objetivos" dá-se, também, pelo desempenho do aluno. Segundo a entrevistada, "o desempenho do aluno é uma meta na escola que se renova ano a ano" (entrevistada Escola 1, 2015). As etapas "realização da pesquisa de *marketing*", "estratégia de *marketing*" e "planejamento e implementação de programas de ação" aparecem tanto na preocupação com o desempenho dos alunos, quanto na menção à concorrência, conforme a fala:

A gente sempre faz pesquisa de sondagem. Por exemplo, se vamos elaborar nosso site, o que seria um site ideal de acordo com a concorrência? O que a concorrência oferece que, de certa maneira, satisfaz o cliente? Então é uma pesquisa muito natural, porque para nós o sistema mesmo que se diferencia é a nossa metodologia, e ela é própria (entrevistada Escola 1, 2015).

Embora a atratividade seja bastante explorada pela escola, a estratégia de retenção de alunos parece não ser ressaltada no discurso da entrevistada. Conforme já foi mencionado, a escola deixa bem claro que se o aluno não se adequa à proposta do colégio, a saída dele não é vista como um problema.

4.2.1.5 Competitividade

A partir da análise do tema "aprovação", apresentada anteriormente, um dos temas a ele atrelados é a "competição". Sendo assim, essa relação já propõe uma referência à competitividade na proposta pedagógica da escola. Na entrevista, foi destacado que

o sistema da escola é que ele não tenha essa competitividade com o colega. Até havia em anos anteriores, hoje não. Hoje nós temos um sistema online, que cada aluno tem a sua senha, onde desde as notas dos pequenos são divulgadas lá e cada família tem acesso apenas ao seu filho. Então, dentro da escola, internamente, a gente não estimula a competitividade entre eles. Com outras escolas, sim. Tanto que quando sai a divulgação, ou do vestibular ou do ENEM, é estudado com os alunos quais áreas do conhecimento essas concorrentes saíram à frente do [nome

da Escola 1] em termos de aproveitamento, e aí se trabalha internamente (Entrevista Escola 1, 2015)

Embora a competitividade não seja estimulada com o colega, há esse estímulo individualmente, em virtude da cobrança por um bom desempenho do aluno, além de a competitividade ser considerada um fator positivo pela escola. Considerando o foco da escola e as vagas limitadas para se entrar em uma universidade, é inevitável que se tenha uma recorrência à competitividade, pois para que o aluno obtenha a aprovação, ele precisa alcançar uma nota melhor que a de seu concorrente.

A escola propõe, ainda, avaliações com questões objetivas para os alunos, o que incita uma competição a partir de um número de acertos, que é o critério da escola para indicar um bom desempenho do aluno.

Nós temos uma avaliação que é diagnóstica, que ela é acompanhada a mediada pela gestão educacional e pela psicologia. Ela é acumulativa, porque ela vem de um sistema, por exemplo, nós temos no ensino médio três simulados que antecedem o teste, que antecedem a prova. A prova tem uma característica de prova de vestibular (Escola 1, 2015).

Esse critério de avaliação reforça o caráter conteudista da escola, que sobrepõe a competição por uma vaga na universidade aos valores de cidadania e humanização, que haviam sido mencionados. Assim, fica cada vez mais clara a incoerência semântica entre os valores destacados no discurso da escola e a sua proposta pedagógica. É falha a relação de cidadania e competitividade, pois esta resulta na vantagem de uma pessoa em detrimento de outra, enquanto aquela pressupõe uma igualdade de oportunidades.

4.2.2 Comunicação da Escola 1

Conforme informações coletadas na entrevista, a Escola 1 possui um setor de comunicação voltado à comunicação interna e uma agência de publicidade contratada que faz a comunicação externa. Como materiais de análise, utilizaremos o *slogan* atual da escola e peças publicitárias divulgadas no site e no *Facebook* da escola, a fim de fazer uma comparação com o que foi analisado sobre a entrevista.

4.2.2.1 Slogan "Conhecimento para a vida. Vidas além do conhecimento"

O *slogan* que está sendo utilizado, atualmente, pela Escola 1 é "Conhecimento para a vida. Vidas além do conhecimento". Analisando os termos da frase a partir de Fiorin (2014), temos o tema "conhecimento" e a figura "vida" como termos principais para a concretização de sentido. Embora "conhecimento" possa desencadear as figuras "livro", "prova", "números", que também fazem referência ao tema "aprovação", na frase, o termo está sucedido de uma finalidade atrelada à figura "vida", que se relaciona aos temas "humano", "existência", "tempo", "progresso", etc. Sendo assim, a partir da polissemia da palavra "vida", é possível inferir diferentes leituras na frase do slogan, o que é denominado por Fiorin (2014) como isotopia.

As diversas leituras que o texto aceita já estão nele inscritas como possibilidades. Isso quer dizer que o texto que admite múltiplas interpretações possui indicadores dessa polissemia. Assim, as várias leituras não se fazem a partir do arbítrio do leitor, mas das virtualidades significativas presentes no texto (FIORIN, 2014, p. 112).

Desse modo, a frase "conhecimento para a vida" pode resultar nas seguintes isotopias para "conhecimento", considerando as relações que se pode fazer com a palavra "vida": a) se for relacionada a "humano" e à "existência", tem-se que o conhecimento para a vida irá contemplar valores para crescimento pessoal e humano, e/ou conteúdos que sejam úteis para a vida; b) associada a "tempo", pode-se inferir que o conhecimento ofertado irá perdurar durante toda a vida; c) relacionada a "progresso", conclui-se que o conhecimento terá importância para o avanço de etapas da vida, o que, neste caso, pode ser relacionado ao vestibular e/ou ENEM.

Considerando as mesmas isotopias na frase que segue, "vidas além do conhecimento", o tema "conhecimento" designa o mesmo sentido interpretado na frase anterior. Ou seja, se houve a assimilação de "conhecimento" aos valores de crescimento pessoal e humano, a frase "vidas além do conhecimento" fará referência ao mesmo sentido.

Sendo assim, o *slogan* pressupõe que a Escola 1 proporcione um conhecimento para a vida, considerando os possíveis sentidos citados, e que, além desse conhecimento, existem vidas diferentes, cada qual com suas particularidades.

Percebe-se, portanto, que há uma tentativa da escola de atrelar um sentido mais humano à educação, para amenizar a questão da provação, reforçada na entrevista.

Assim, a relação entre a proposta pedagógica e o *slogan* da escola dá-se apenas pela palavra conhecimento, que pode englobar a questão do ensino voltado às provas de vestibular e ENEM. No entanto, a frase é aberta a vários sentidos, o que permite uma assimilação diferente a cada receptor. Dessa forma, aquele posicionamento que é tão definido na proposta pedagógica e que foi reforçado na entrevista não é ressaltado no *slogan*, o qual acaba não exercendo o papel de representar, claramente, o posicionamento da escola. Podemos identificar, portanto, a ocorrência de uma falha na coerência entre o que é praticado, de fato, na escola e o que é exposto na comunicação, o que constitui o *gap* 4, que foi mostrado na figura 2 do tópico 3.1 deste trabalho.

4.2.2.2 Peças publicitárias do Facebook

Na *fanpage* do Facebook da Escola 1, foram encontradas peças publicitárias da campanha atual que fazem referência ao *slogan* analisado. No entanto, na capa atual da *fanpage*, por exemplo, há o destaque para a frase "desempenho no ENEM", trazendo a colocação da escola em Santa Maria e em todo estado do Rio Grande do Sul.

Dessa forma, por mais que no *slogan* não haja um retrato da proposta pedagógica, esta é mencionada em outras peças publicitárias ao destacar posição da escola no *ranking* de aprovação. Percebe-se a preocupação da escola em mostrar o desempenho dos alunos e em focar na ideia de "ser o primeiro lugar", retomando a competitividade, que é estimulada nos alunos.

É bem recorrente nas demais peças do Facebook essa menção ao "primeiro lugar". É importante ressaltar a diferença de abordagem dessas peças em relação ao *slogan*, pois este possibilita diferentes interpretações, enquanto aquelas deixam bem claro o posicionamento da escola, reforçando seu diferencial.

4.3 ANÁLISE ESCOLA 2

4.3.1 Entrevista Escola 2

A Escola 2 é vinculada a uma instituição religiosa, além de compor uma rede de escolas que tem penetração em vários países, totalizando 96 escolas no Brasil. Em Santa Maria, a escola tem 110 anos de história e possui educação infantil, anos iniciais, anos finais e ensino médio .

4.3.1.1 Proposta pedagógica

Segundo o entrevistado, a Escola 2 não possui uma metodologia de trabalho específica, o que torna difícil definir a sua proposta pedagógica. No entanto, ele destaca que há um projeto político-pedagógico igual para toda a rede de escolas no Brasil, "que prevê, em resumo, formação integral para os estudantes em quatro áreas: corpo, mente, coração e espírito" (entrevistado Escola 2, 2015), e que cada escola desdobra isso da sua forma.

Desse modo, utilizando como base o proposto por Fiorin (2014) "corpo, mente, coração e espírito" constituem-se como figuras que resultam na educação integral do cidadão, proposta pela escola, e que compõem aspectos do corpo humano, podendo ser tematizadas de diversas formas. A figura "corpo" pode fazer referência aos temas "humano", "completo", "físico", "perceptível"; a figura "mente" associa-se a "pensamentos", "raciocínio", "conhecimento", "princípios"; a figura "coração" refere-se a "sentimento", "amor", "tranquilidade", "afeto"; e, por fim, a figura espírito retoma "espiritualidade", "religião", "crença".

A partir da associação das figuras aos seus respectivos temas, entendemos que a Escola 2 tem, na sua proposta, um viés mais humano, com uma educação voltada à formação integral do indivíduo como pessoa, devido à menção às figuras "corpo", "mente" e "coração". Ademais, a figura "espírito" reforça o objetivo de uma escola com vínculo a uma religião, que propõe a formação da espiritualidade e incorpora princípios de determinada instituição religiosa na sua educação.

Percebe-se, dessa forma, a aproximação da proposta pedagógica da escola à educação para a cidadania, tratada no tópico 2.2, em contraponto ao proposto pela Escola 1. Segundo o entrevistado, a escola "trabalha com a formação de valores junto com a formação acadêmica, sem dar maior grau de importância para nenhuma das duas" (entrevistado Escola 2, 2015). Ou seja, não se tem o desempenho acadêmico como fator principal na educação da escola, pois os valores são considerados igualmente importantes, os quais veremos a seguir.

4.3.1.2 Valores

Conforme foi apontado na entrevista, os valores adotados pela Escola 2 são "solidariedade, justiça, cidadania e fraternidade" (entrevistado Escola 2, 2015). Esses valores retomam o foco da proposta pedagógica da escola, em virtude da referência destes à figura do cidadão. Segundo o entrevistado, a ideia da escola "é formar cidadãos que transformem a sociedade em um lugar mais justo e fraterno" (entrevistado Escola 2, 2015).

Assim, os temas "solidariedade", "justiça", "cidadania" e "fraternidade" interligam-se e pressupõem uma concordância com o tema "igualdade". Um cidadão solidário, justo e fraterno precisa estabelecer relações de igualdade, considerando as necessidades e particularidades de cada pessoa, sem prevalecer a individualidade nas suas ações.

No entanto, há na escola o estímulo à formação de um perfil que seja destaque na sociedade, o que é evidenciado na fala:

A gente tem uma expressão que a gente utiliza aqui que é ter o cidadão planetário, alguém que realmente saia daqui e faça a diferença no mundo afora. Não pode ser omissos, tem que ser alguém que vá ajudar a sociedade a ser mais justa e mais fraterna, que vá intervir na sociedade de maneira positiva, que vá ser atuante, mas de maneira positiva. Esse é o perfil esperado. Para isso, ele tem que ser um estudante que tenha habilidades acadêmicas muito importantes, porque através da qualidade acadêmica ele pode contribuir. Ele tem que ter uma formação de valores muito bem sólida, porque ele precisa constituir família depois, se relacionar com os outros para ser um cidadão ético, baseado na formação acadêmica e na formação de valores (entrevistado Escola 2, 2015).

O perfil cobrado do aluno, conforme foi dito, incentiva que ele "faça a diferença no mundo". "Fazer a diferença" implica "ser relevante", o que corresponde a uma sobreposição do indivíduo em relação a outros, obtendo destaque. A partir disso, percebe-se uma contraposição de "diferença" com o tema "igualdade", vinculado aos valores adotados pela escola. "Diferença" e "igualdade" são temas que, se atrelados a mesma figura, apontam para uma incoerência semântica.

4.3.1.3 Diferencial(is)

Primeiramente, é importante destacar a fala do entrevistado, que afirma que a espiritualidade não pode ser considerada um diferencial, pois é obrigação de uma escola de congregação religiosa. Ou seja, todas as escolas de Santa Maria nessa mesma condição tem como princípio a espiritualidade e, portanto, não se diferenciam nesse quesito.

Partindo dessa afirmação, a escola apresenta um diferencial que retoma a sua proposta pedagógica, ao unir a formação acadêmica à humana.

Uma das coisas que a gente traz muito forte é essa formação humana, é as oportunidades que a escola oferece para o estudante de crescimento pessoal, isso é um diferencial muito grande. O diferencial acadêmico é muito difícil de ser medido, mas a gente tem aqui um grupo de professores muito qualificado, e o grande diferencial talvez seja a forma como a gente articula acadêmico e humano no mesmo contexto. Nós não trabalhamos com a ideia de que o acadêmico está dentro da sala de aula e o humano está fora da sala de aula. As coisas funcionam em conjunto (entrevistado Escola 2, 2015).

Desse modo, essa articulação de acadêmico/humano contribui para o objetivo de proporcionar uma formação integral para o aluno, que é o foco da proposta pedagógica. Analisando as figuras "acadêmico" e "humano" e contextualizando-as com a educação, a primeira refere-se ao aluno com uma formação a partir de conteúdos pré-definidos no currículo escolar, e a segunda relaciona-se ao crescimento pessoal e desenvolvimento de valores referentes à cidadania.

O diferencial da Escola 2 é resultado de uma conjunção entre proposta pedagógica e valores adotados pela escola, o que traz a perspectiva da rede da qual a escola faz parte. A partir dessa característica, torna-se possível compreender os critérios de escolha dos pais e alunos pela escola, o que veremos no tópico seguinte.

4.3.1.4 Atratividade

Tendo em vista o diferencial da escola, que vincula-se à proposta pedagógica da rede da Escola 2 em todo o Brasil, o principal critério de escolha dos pais e alunos pela escola reflete de um posicionamento bem definido da rede como um todo, o que resulta na indicação e recomendação da escola.

O primeiro critério é a indicação, é o "boca a boca". A esmagadora maioria escolhe a escola pela vivência que alguém já teve aqui dentro. Seja na própria família, às vezes, a gente tem aqui um número grandíssimo de estudantes que são filhos de ex alunos, netos, bisnetos, enfim, então é um número considerável disso (entrevistado Escola 2, 2015).

Essa indicação também parte do nome da rede de escolas que, por estar situada em diversas regiões do país, obtém um reconhecimento das pessoas que vêm de fora de Santa Maria. Segundo o entrevistado,

aqui a gente recebe muita gente de fora do Rio Grande do Sul, por conta do exército, enfim, das forças armadas, tem muita gente que transita. Então, como é uma rede de escolas que está bem posicionada no Brasil inteiro, tem 96 escolas no Brasil todo, [...] já é um indicativo bem importante (entrevistado Escola 2, 2015).

A partir das etapas de recrutamento de alunos (tópico 3.3), a "identificação de problemas" é bem clara quando o entrevistado pontua aspectos negativos que a escola enfrenta.

Localização não é o melhor lugar hoje em Santa Maria, o acesso não é fácil, essa escola é a mais cara de Santa Maria, então preço não é diferencial, ela não tem os melhores recursos de acesso, estacionamento, ela não é a mais bonita, ela não tem ainda a oferta de todas as atividades que a gente gostaria de ter, tem escolas que oferecem mais coisas que nós, não é o melhor resultado do ENEM, mas é muito o conjunto das vivências aqui dentro. As pessoas nos falam assim: "o bom é estar aqui dentro" (entrevistado Escola 2, 2015).

Assim, identificando o que não se configura como ponto forte da escola, na etapa da "definição de metas e objetivos" ocorre a busca por um fortalecimento do foco nas vivências, levando em consideração o diferencial exposto no tópico anterior. Torna-se difícil identificar, a partir da entrevista, as demais etapas exploradas no tópico 3.3, em virtude da falta de clareza da definição da concorrência da escola pelo entrevistado. Conforme a fala do entrevistado,

a nossa opção é valorizar as nossas coisas, nunca comparando com outras. Então eu não posso dizer que eu sou melhor que outro, porque o que eu tenho lá no outro às vezes eu não tenho aqui. Eu não posso dizer que eu sou melhor do que um colégio que não é católico, porque às vezes, academicamente, ele é melhor do que eu. E aí eu não sou só espiritual, só pastoral, eu também preciso ser acadêmico. [...] Então esse conceito de concorrência é bem difícil aqui. Se tu me disser assim: "quem é o teu principal concorrente?". Não sei (entrevistado Escola 2, 2015).

Embora haja essa dificuldade de definir a concorrência, no momento em que a escola evidencia o seu diferencial, já se tem uma estratégia de posicionamento no mercado. Conforme foi dito pelo entrevistado, é arriscado dizer uma escola é melhor do que outra, pois os critérios que indicam "melhor" e "pior" dependem dos objetivos de cada público alcançado e, por isso, faz-se necessário investir no fortalecimento de um diferencial.

Um dos trabalhos que eu vim fazer aqui em Santa Maria foi começar a levantar para as pessoas quais são os critérios melhores, "o que é melhor?". Uma escola que vai melhor no ENEM significa que é uma escola melhor? Uma escola que o estacionamento é mais barato, que a cantina é mais barata, é melhor? Não sei, né, é muito subjetivo (entrevistado Escola 2, 2015).

A partir do levantamento desses critérios, há a referência, na fala do entrevistado, a aspectos explorados pela concorrência. Sendo assim, há a tentativa de legitimar o posicionamento da escola em relação aos outros.

4.3.1.5 Competitividade

Tendo em vista a proposta pedagógica, os valores adotados e o diferencial da escola, percebe-se um objetivo voltado mais à cidadania do que à competitividade. No entanto, percebe-se a presença da competitividade na educação da escola, o que permite o questionamento: será que a escola está cumprindo o papel de formação integral do cidadão, se esta estimula a competição?

O entrevistado afirma que

a gente percebe que há sim solidariedade, cooperação entre eles, mas há também um instinto de competição e às vezes até a própria escola incentiva isso. A gente vem avaliando os instrumentos aqui para ver de que forma fazer, para ver o quanto isso prejudica ou ajuda. A visão de quem vem de fora e enxerga é que isso não atrapalha o dia-a-dia da escola. Eles têm momentos que eles competem entre si, mas é uma competição limpa, justa, que visa melhorar, traz menos prejuízo do que vantagem hoje (entrevistado Escola 2, 2015).

Conforme tratamos no tópico referente aos valores da Escola 2, há incoerência entre os valores e o perfil de aluno que se busca na escola. Objetivar a formação de um aluno que tenha destaque na sociedade implica uma competição,

ou seja, para se conseguir esse destaque almejado, é preciso desenvolver as suas habilidades, considerando o "concorrente", e buscar uma posição elevada a este.

Ademais, a escola considera a competição um fator positivo e afirma que, por vezes, ela é estimulada.

A gente tem, por exemplo, um simulado aqui, que é feito a cada trimestre no ensino médio e onde a gente premia os melhores colocados. Eu, particularmente, fiz a entrega da premiação aqui e eles compartilham juntos e comemoram juntos. Claro, buscam o melhor resultado, se desafiam, mas é normal (entrevistado Escola 2, 2015).

No entanto, a competição existente na Escola 2 ocorre de forma diferente da presente na Escola 1. Não há um foco que prioriza a questão da aprovação no ENEM, porém há um estímulo de competição quanto à participação do indivíduo na sociedade, conforme a fala do entrevistado:

Eu estou pouco preocupado se a gente vai ter dez classificados na medicina, mas eu prefiro que tenha um médico que faça uma ação social, uma atuação na sociedade, que descubra uma cura de uma doença, que proporcione saúde para as pessoas. Se eu tiver um aluno em 100 anos que faça isso eu estou cumprindo meu objetivo. [...] O propósito é ver como esse cara vai estar lá atuando na sociedade (entrevistado Escola 2, 2015).

Nota-se, portanto, que a escola evidencia no seu discurso a questão da formação do indivíduo, visando ao seu crescimento pessoal. Dessa forma, embora o enfoque esteja na cidadania, a competitividade torna-se presente no incentivo ao crescimento e destaque do indivíduo na sociedade.

4.3.2 Comunicação da Escola 2

Conforme foi mencionado na entrevista, a Escola 2 possui uma estrutura interna de comunicação composta por duas pessoas e também terceiriza o serviço, através de uma agência de publicidade. A análise será feita a partir do *slogan* utilizado na campanha atual da escola, a qual é chamada pelo entrevistado de "FICA (fidelização e captação)", e das peças divulgadas no *Facebook* da escola.

4.3.2.1 Slogan "Se o mundo é plural, por que as opiniões deveriam ser iguais?"

A campanha atual da Escola 2 explora a questão da pluralidade com o *slogan* "Se o mundo é plural, por que as opiniões deveriam ser iguais?". A partir da utilização de uma condição e de um questionamento, o receptor é confrontado a refletir sobre a pergunta. Dessa forma, nota-se a preocupação da escola em evidenciar uma questão que está presente em muitos debates atualmente.

A partir da análise da frase que consiste na condição "se o mundo é plural", temos a relação entre a figura "mundo" e o tema "plural", sendo o segundo uma característica do primeiro. O tema "plural" retoma sentidos como "diversidade", "diferenças" e "mais de um". Assim, considera-se que a figura "mundo" não se constitui como um lugar singular e único, mas sim um lugar composto por diversidade.

Considerando a condição analisada, a pergunta que segue tem o objetivo de contrapor-se à ideia inicial a partir da figura "opiniões" e do tema "iguais". Percebe-se uma relação de oposição de sentido entre os termos "plural" e "iguais", que é necessária para que haja a reflexão a partir da pergunta. A relação mundo/plural e opiniões/iguais se contradizem, pois se pressupõe que o mundo plural aceite diversidade e, portanto, se as opiniões precisassem ser iguais não haveria essa diversidade. No entanto, em virtude da frase estabelecer uma condição, o objetivo da oposição torna-se claro para a concretização de sentido.

A pergunta do *slogan* constrói-se através da existência da afirmação "as opiniões deveriam ser iguais", de modo que ela seja confrontada através da utilização do "por que" e da condição "se o mundo é plural". Sendo assim, o *slogan*, além de manifestar o posicionamento da escola, tem o papel de interagir com o receptor, propondo uma reflexão.

Após esclarecermos a construção de sentido da frase, é importante fazermos uma comparação com o posicionamento da Escola 2 ressaltado na entrevista. Foi possível concluir que o foco da escola é a formação integral do cidadão de forma humana. Ainda, foi constatado que os alunos se referem positivamente às experiências vivenciadas dentro da escola. Dessa forma, um *slogan* com foco na pluralidade atua de forma positiva para reforçar que a escola visa o respeito às diferenças, o que é muito importante para que se tenha uma vivência agradável na escola.

Ademais, o intuito da escola em propor esse questionamento e em mostrar preocupação com esse assunto retoma o caráter humano da proposta pedagógica e,

principalmente, os valores "justiça" e "fraternidade" adotados pela escola. A formação de um cidadão justo e fraterno também impõe a consideração com o outro e o respeito às diferenças.

Partindo do pressuposto de que a escola aceita a pluralidade de opiniões, a em virtude da exposição desse aspecto na sua comunicação, é indispensável que isso seja praticado, de fato, na escola. É preciso que haja um consenso entre os professores para que isso seja explorado nos seus métodos de ensino, a fim de aceitar as diferentes opiniões dos alunos.

4.3.2.2 *Peças publicitárias do Facebook*

A capa atual do *Facebook* da Escola 1 evidencia o *slogan* analisado no tópico anterior. No entanto, as imagens utilizadas nesta e nas demais peças referentes à campanha não reforçam a questão da pluralidade, pois apresentam apenas pessoas de pele clara. Considerando que é possível subentender um discurso através de uma imagem, percebemos uma incoerência entre os discurso do *slogan* e o discurso presente na imagem.

Se a proposta é considerar que existe um mundo plural, essa pluralidade engloba raça, gênero, sexualidade, etnia, necessidades especiais, entre outros fatores que indiquem as diferenças que encontramos na nossa sociedade. Dessa forma, essas diferenças deveriam ser expostas nas imagens campanha para uma produção de sentido mais coerente e para que a posição da escola tivesse credibilidade.

É importante ressaltar que essa característica pode não ser percebida por todos os receptores, em virtude de estarem acostumados com o predomínio de pessoas brancas na mídia. No entanto, determinados grupos podem não se sentir representados pela campanha, o que prejudica a imagem da escola, pois deslegitima a sua defesa à pluralidade.

4.4 ANÁLISE ESCOLA 3

4.4.1 **Entrevista Escola 3**

Originada como um curso pré-vestibular, a Escola 3 foi fundada em 2005 e é, hoje, constituída apenas por ensino médio.

4.4.1.1 Proposta pedagógica

A proposta pedagógica da Escola 3 é apresentada como diferenciada em relação às demais escolas. Segundo o entrevistado "a filosofia da escola já parte do princípio da personalização, onde o aluno tem um tratamento individualizado de acordo com o perfil que ele busca e que ele possui" (entrevistado Escola 3, 2015). Dessa forma, pressupõe-se que a escola conhece bem cada aluno e tem um tratamento individualizado.

Nós temos um número reduzido de alunos, nossa capacidade máxima, e é o que nós contamos hoje, é de 120 alunos, onde nós conseguimos trabalhar individualmente esses 120 alunos, sabendo o que cada um tem de potencial e de necessidade, então essa é a proposta inicial da escola (entrevistado Escola 3, 2015).

O tema "personalização" sugere as figuras "pessoa", "indivíduo" e "personalizado". A partir dessas figuras, há uma relação direta com a questão do tratamento individual, ou seja, a educação proporcionada pela escola é personalizada de acordo com cada aluno, considerando-o individualmente.

Ademais, conforme foi falado, a escola identifica, em cada aluno, o seu potencial e a sua necessidade. Pressupondo a relação do tema "potencial" a "capacidade", entende-se que a educação não é direcionada da mesma forma a todos os alunos, e sim adequada à capacidade individual de cada aluno. O tema "necessidade", no entanto, pode referir-se a "carência" e "dificuldade", o que exige o desenvolvimento de uma forma de suprir essa necessidade. Os dois temas precisam da personalização, antes citada, para serem identificados nos alunos.

Essa personalização no ensino ainda não havia sido mencionada no discurso das escolas analisadas anteriormente. As outras escolas tratavam os alunos como um todo, e o objetivo mostrava-se igual para todos. A personalização exige um tratamento individual e, portanto, os objetivos pedagógicos precisam ser trabalhados de forma individual também, para haver uma real consideração dos potenciais e necessidades de cada aluno.

4.4.1.2 Valores

Os valores adotados pela escola são "pró-atividade, união e respeito" (entrevistado Escola 3, 2015). Analisando os termos isoladamente com base em Fiorin (2014) e com o que foi explicado na entrevista, podemos relacionar "pró-atividade" a outros temas como "atitude", "agilidade", "tomada de decisões", "inteligência". No entanto, o entrevistado explica que "a pró-atividade está dentro da questão de tentar desenvolver uma mente empreendedora. Isso não só na carreira que ele pode seguir, mas para a vida num total" (entrevistado Escola 3, 2015).

Ao tema "união" podem ser atreladas figuras como "família", "escola", "grupo", que refletem claramente o posicionamento da escola, pois, segundo o entrevistado, "a união está dentro da parte da filosofia da escola, que a gente busca sempre ter uma estrutura familiar, tanto dentro da organização, quanto dentro de sala de aula mesmo". Essa estrutura familiar retoma a proposta pedagógica, pois facilita o tratamento individualizado dos alunos.

O tema "respeito" pode estar vinculado a uma série de figuras diferentes, conforme a fala do entrevistado:

o respeito é para todas as classes, porque hoje em dia tu não trabalha só com qualquer tipo de público, tu tem desde a relação homoafetiva, tu tem desde problemas psicológicos de vários tipos, fatores, classes e tu tem que trabalhar de diversas formas possíveis, ou seja, os valores têm que estar alinhados diretamente com a cultura que a organização disponibiliza e também com o tipo de trabalho que ela realiza no dia-a-dia (entrevistado Escola 3, 2015).

Os valores ressaltados pela escola são reflexo de uma proposta pedagógica que, além de sugerir um ensino mais humano, considera que cada pessoa tem as suas singularidades. O propósito da escola, portanto, está mais aproximado à cidadania do que à competitividade, a partir dessa análise inicial, pois privilegia as relações sociais entre escola e aluno, fazendo com que estes percebam que são conhecidos e que há uma atenção direcionada a eles.

4.4.1.3 Diferencial(is)

O principal diferencial que a escola ressalta é a familiarização. Por "família", a partir da associação a figuras convencionais, tem-se as figuras "pai", "mãe", "irmão",

"irmã", entre outras. No entanto, "família" pode ser figurativizado de diversas outras formas, como é o caso da escola atuar como família. Quanto aos temas, podemos relacionar à figura da família "acolhimento", "sentir-se à vontade", "afeto" e "proximidade". Dessa forma, todos esses temas remetem a sentidos que o caráter familiar da escola proporciona.

O entrevistado afirma que "o ambiente familiar é aquele ambiente onde todo mundo se dá bem, todo mundo tem um acesso, todo mundo tem uma comunicação, existe pouca hierarquia, digamos assim, e isso aí está diretamente ligado ao nosso projeto de dia-a-dia" (entrevistado Escola 3, 2015). Nota-se uma preocupação da escola em reforçar esse diferencial, pois são feitas pesquisas com os alunos para que a escola seja vista, de fato, como um ambiente familiar.

Nós temos dois mascotes que são dois cachorros, que foram criados através de uma pesquisa de satisfação feita com eles, onde eles pediram, porque para que eles enxergassem um ambiente familiar eles precisavam de coisas peculiares que eles têm no dia dentro de casa...temos dois Shitsus. Sofás espalhados pela escola, sala de aula colorida, são tudo coisas que para eles agregam valor, que eles pedem, que eles necessitam, que eles querem que a gente mude e a gente vai fazendo de acordo com a nossa disponibilidade (entrevistado Escola 3, 2015).

Assim, pode-se perceber que a escola entende a importância de ter um diferencial bem definido, para que ela saiba em qual ponto ela poderá competir com a concorrência. Isso fica evidente na fala:

Não adianta nada, e isso é uma cultura que as escolas estão começando a trabalhar [...] não adianta nada tu bater sempre na aprovação, aprovação, aprovação, índice, índice, índice... isso aí, na realidade, é um segundo plano. Qualquer pessoa que contrata a educação, ou ensino médio, ou um cursinho pré-vestibular, ela busca aprovação. Então isso é uma *commodity*, porque as escolas estão cada vez mais enxergando que o mercado não está procurando só isso. O mercado, cada vez mais, está procurando agregar valor à marca através de outras formas, pra que eles enxerguem o diferencial da escola, e isso cai muito dentro do que nós estamos reestruturando pra que o mercado enxergue cada vez mais (entrevistado Escola 3, 2015).

A questão da aprovação e índice ali referidos retratam claramente o posicionamento que vimos na Escola 1 e a tentativa de mudar o foco no seu *slogan*. A Escola 3, portanto, prioriza a clara definição do seu diferencial, tanto na sua proposta pedagógica quanto no ambiente escolar proporcionado aos alunos. Quando se obtém clareza, pelos alunos, no reconhecimento do diferencial da escola,

isso é incorporado na sua imagem, o que facilita a captação de novos alunos mediante indicação e a fidelização dos alunos já pertencentes à escola, conforme veremos no próximo tópico.

4.4.1.4 Atratividade

Tendo em vista o diferencial de ser uma escola voltada à familiarização, o ambiente escolar propicia um vínculo do aluno à escola, o qual é passado para outras pessoas na forma de indicação.

Nós temos um perfil completamente diferente, isso é uma coisa que até é curiosa de se ver, porque o nosso aluno, depois que ele sai da instituição, ele é um aluno completamente fiel ao que aconteceu aqui dentro e ao laço que ele criou aqui dentro. Tanto que isso reflete diretamente [...] na nossa captação de alunos [...] porque os nossos alunos acabam indicando e fazendo com que essa procura aconteça através de ex-alunos que estudaram aqui e que trazem outras pessoas pra cá, conhecidos, ou até mesmo familiares e continua, digamos que cria um novo ciclo (entrevistado Escola 3, 2015).

A ocorrência desse ciclo é importante para que o caráter familiar se fortaleça, pois aumenta o vínculo entre alunos e ex-alunos e força o diferencial da escola a cada indicação. De acordo com as etapas do processo de recrutamento de alunos apresentadas no tópico 3.3, que estão sendo retomadas na análise, a "identificação de problemas" é percebida na preocupação com o rendimento do aluno individualmente, que pode afetar a retenção de alunos a partir da escola.

Por exemplo aqui, nós temos 3 trimestres, cada um deles com 10 pontos, mas dentro desses trimestres tem uma avaliação qualitativa, que onde entra a linha de perfil que nós usamos. Então dentro de cada disciplina eu vou ter 4 tipos de perfis e esses perfis são trabalhados individualmente, quando eles caem de rendimento ou eles sobem de rendimento, ou seja, eles estão sempre sendo chamados pra estar conversando sobre o que eles ainda tem de negativo ou no que eles podem melhorar (entrevistado Escola 3, 2015).

A "definição das metas e objetivos" diz respeito às metas de satisfação dos alunos quanto ao ambiente familiar da escola, o que, conforme já foi citado, levou à "realização da pesquisa de *marketing*" e, conseqüentemente, à "estratégia de *marketing*", a partir das respostas dos alunos.

Outra etapa evidente no discurso da escola é o "planejamento e implementação de programas de ação", o que se apresenta a partir da reformulação

da escola quanto ao seu posicionamento e do novo plano de negócios montado pela escola para 2016 a 2020. Segundo o entrevistado, "existem umas ações previstas para o ano que vem que nós vamos começar a fazer, principalmente, para que os alunos tenham mais contato com a nossa missão, visão, valores" (entrevistado Escola 3, 2015).

As etapas exploradas permitem a conclusão de que a escola prioriza estratégias de retenção de seus alunos, embora possua apenas ensino médio.

O colégio, hoje, já é considerado como uma coisa de experimentação. O aluno não é 100% fiel. Se tu não fideliza ele aqui dentro, ele não é 100% fiel. Não é aquela coisa de "eu vou iniciar no 1º ano e vou acabar no 3º ano". Não, ele está aqui degustando, mas ao mesmo tempo se ele não está gostando, se não está satisfeito, ele pula fora (entrevistado Escola 3, 2015).

Essa priorização acaba refletindo, também, na captação de alunos, pois, a partir da fidelização dos alunos atuais, ocorre a indicação da escola para outros possíveis alunos.

4.4.1.5 Competitividade

Foi possível perceber, a partir do discurso analisado até então, que o posicionamento da escola não estimula à competição, pois propõe uma educação humana com foco nas particularidades. Sendo assim, no momento em que se adéqua o processo de ensino às demandas individuais de cada aluno, não se constrói uma vantagem de um em detrimento de outro. Conforme dito pelo entrevistado,

existem escolas que a gente sabe que trabalham com isso, mas nós, principalmente em função da nossa filosofia, não existe muito isso aqui dentro. A gente procura trabalhar todo mundo de igual para igual, sem essa questão muito da competitividade (entrevistado Escola 3, 2015).

Além disso, o entrevistado ressalta o lado negativo da competitividade, que pode resultar na desmotivação. "Existe o lado competitivo ruim que é onde tu desmotiva. E a maior parte dos jovens hoje em dia estão desmotivados" (entrevistado Escola 3, 2015).

O entrevistado faz referência, no seu discurso, à Escola 1, quanto à questão de querer ser sempre o primeiro lugar em aprovação.

Eles têm um posicionamento individual, uma característica que eles seguem, que não é o que nós concordamos. Pra ti entender o nosso posicionamento que a gente quer chegar até 2020 é voltar a ser 3º lugar. Por que voltar a ser 3º lugar? Porque eu não quero ser o criterioso, o "cri-cri", o chato. Mas eu quero ser a tua 1ª opção de escolha dentro de todos os fundamentos intrínsecos que tu tem: valor, família, pró-atividade, compreensão, ou seja, tudo o que tu não enxerga como comoditização dentro de uma escola. Por isso que eu quero ser tua 3ª opção (entrevistado Escola 3, 2015).

Dessa forma, torna-se clara a tentativa da Escola 3 em não querer competir com a Escola 1 no quesito aprovação. A escola optou, portanto, por investir em um diferencial que estivesse ao seu alcance e que não estabelecesse uma relação de competitividade direta com as outras escolas, mesmo que isso também implique uma estratégia para captação de novos alunos.

4.4.2 Comunicação da Escola 3

Conforme já foi dito, a Escola 3 passou, recentemente, por um processo de reformulação de posicionamento, o que exigiu a reformulação da sua comunicação. A escola não possui uma estrutura interna de comunicação e terceiriza o serviço a partir de uma agência publicitária. Dessa forma, para análise, serão considerados o *slogan* referente à campanha atual da escola e as peças divulgadas no *Facebook* que reforçam a campanha.

4.4.2.1 Slogan "Gente nota 10"

A campanha atual da Escola 3 tem como *slogan* "gente nota 10" que é acompanhado, na maioria das peças publicitárias, da palavra "formamos" anteriormente. Tem-se, portanto, duas figuras principais que articulam o sentido da frase: "gente" e "nota 10".

Partindo da análise da figura "nota 10", isoladamente, pressupõe-se uma referência à competitividade a partir dos temas "máximo", "objetivo", "conquista" e "perfeição". No entanto, a figura "nota 10" tem o intuito de complementar a figura "gente", que tem o papel de esclarecer o sentido proposto pelo *slogan*, ao definir o que exatamente possui nota máxima.

Desse modo, faz-se referência ao foco na formação humana e individual do aluno, pois o sentido explorado no *slogan* é o de que o aluno que sai da Escola 3 tem nota máxima na sua formação como pessoa, ou seja, no seu crescimento pessoal. Esse aspecto contrapõe-se à ideia de aprovação ressaltada pela Escola 1, que é em relação a uma prova objetiva e número de acertos, pois foca na "aprovação" do aluno como pessoa.

Essa estratégia de utilização de uma nota para qualificar "gente" contribui para o fortalecimento do posicionamento da escola voltado à humanização da educação. Mostra-se, portanto, que o objetivo da escola não está em um número de aprovações, mas sim na pessoa, ou seja, na formação humana que ela irá obter. O *slogan* funciona, dessa forma, como uma estratégia para esclarecer o diferencial da escola às pessoas.

4.4.2.2 Peças publicitárias do Facebook

As peças referentes à campanha atual publicadas no *Facebook*, retomam, na sua maioria, o *slogan* trocando a figura "nota 10" por algum tema que caracterize a pessoa formada na escola. Os temas encontrados nas postagens do Facebook foram: inovadora, solidária, conectada, motivada, responsável, empreendedora, criativa e unida, todos acompanhando a figura "gente", conforme o *slogan*.

A maioria dos temas, como "inovadora", "conectada", "motivada", "responsável", "empreendedora" e "criativa" fazem referência ao valor da proatividade, adotado pela escola. Cada um desses temas são evidenciados em uma peça publicitária de forma separada, acompanhados cada um por uma foto de uma pessoa diferente, o que retoma a individualidade de cada aluno. Desse modo, quem não se identifica com uma característica, pode encontrar-se em outra, e assim por diante.

O tema "solidária" tem relação com o valor do respeito, pois se entende que, sendo solidário, tem-se respeito a quem possui dificuldades. Por fim, o tema "unida" retoma o valor da união, estimulado pela familiarização da escola. Assim, é evidente a referência, nas peças da campanha, aos valores citados na entrevista, o que coincide com o objetivo de explorar os seus valores na comunicação, conforme tinha sido mencionado pela Escola 3.

4.5 ANÁLISE ESCOLA 4

4.5.1 Entrevista Escola 4

A Escola 4 faz parte de uma rede de escolas que está presente em mais de 165 países e é vinculada a princípios religiosos. A rede possui mais de 450 unidades escolares no Brasil. Em Santa Maria, a escola foi fundada em 1930.

4.5.1.1 Proposta pedagógica

A proposta pedagógica da Escola 4 coincide com o foco da proposta da Escola 2, de oferecer uma educação integral. Essa coincidência pode ser resultado da associação das duas escolas a instituições religiosas, o que condiciona o ensino a explorar seus valores. De acordo com a entrevistada, o intuito da proposta pedagógica da Escola 4 é propiciar uma educação

que abranja não somente o aspecto disciplinar, o aspecto curricular, pedagógico, mas também desenvolvendo valores, desde cedo, trabalhando com as crianças sobre princípios, fatos importantes que levam as crianças desde cedo a valorizar a família, valorizar falar a verdade, valorizar essas coisas que, infelizmente, estão em falta entre as pessoas (entrevistada Escola 4, 2015).

Ou seja, a escola objetiva uma educação a partir de princípios. O tema "princípio" pressupõe uma relação de sentido com as figuras "ponto de partida", e "início". Porém, o tema pode remeter a "doutrina" e "opiniões", termos que se aproximam mais do sentido de "princípio" presente no discurso da entrevistada. Dessa forma, subentende-se que os princípios referidos estão conexos às doutrinas e opiniões da instituição religiosa que tem vínculo com a escola. Ademais, a entrevistada relaciona-os à valorização da figura "família" e do tema "falar a verdade".

Assim, a escola reforça a priorização de uma educação focada nas características do aluno como pessoa, em virtude do desenvolvimento de um comportamento adequado aos princípios da escola. Busca-se, portanto, a formação de um cidadão que absorva os valores da escola e retome-os em sua atuação na sociedade, de forma que, conforme dito pela entrevistada, "ele conquiste os

objetivos que ele traçou. Várias vezes, falamos pra eles sobre as metas, o que a gente tem que ter para realmente atingir depois" (entrevistada Escola 4, 2015).

4.5.1.2 Valores

Tendo em vista a proposta de uma educação integral a partir de valores, torna-se necessário explicitar aqui a base desses valores. Conforme a entrevistada, os valores relacionam-se aos princípios religiosos da escola, que constituem "ter Deus como nossa base, nosso criador, respeitando, é claro, as demais religiões, pois temos muitos alunos oriundos de outras religiões aqui" (entrevistada Escola 4, 2015). Ou seja, leva-se em consideração os princípios da religião vinculada à escola, mesmo havendo alunos que sejam de outras religiões.

Considerando que a figura "Deus" está presente na maioria das religiões, a variação destas na escola não implica uma dificuldade de identificação dos alunos com o princípio abordado. Ademais, não foi mencionado nenhum conflito dessa relação no discurso da entrevistada.

Nota-se, neste caso, a importância da concordância entre os princípios da instituição educacional/aluno para a formação de valores. Segundo a entrevistada, esses valores refletem no comportamento dos alunos, "porque várias pessoas comentam: como eles são educados; como é diferente mesmo" (entrevistada Escola 4, 2015). É importante ressaltar que a figura do aluno "educado" pode ser associada a uma variedade de sentidos. Porém, nesse contexto, a interpretação de "educado" permite a referência aos temas "respeito ao próximo" e "boas maneiras".

4.5.1.3 Diferencial(is)

Conforme vimos no item 4.3.1.3, a Escola 2 afirma que os valores religiosos, por tratarem-se de uma obrigação da escola de congregação religiosa, não constituem um diferencial. Em contraponto a essa perspectiva, a Escola 4 aponta para a questão dos valores como um diferencial, pois, segundo a entrevistada, a escola transmite aos pais segurança sobre os princípios trabalhados.

Realmente, a gente tem um princípio de todos os nossos professores se completarem, independente da disciplina, da área, a gente tem um ideal em comum, que é passar esses princípios para as nossas crianças, os valores

para os nossos alunos, independente da idade (entrevistada Escola 4, 2015).

Ademais, são feitos alguns apontamentos quanto aos recursos que a escola tem para o acompanhamento do processo de aprendizado dos alunos, o que também foi apontado como diferencial na fala:

nós temos monitores, temos uma coordenação de disciplinas, temos uma orientadora que cuida de como estão sendo as notas, o acompanhamento deles, temos uma coordenadora pedagógica que trata também especificamente do conteúdo, do aprendizado (entrevistada Escola 4, 2015).

Embora o discurso da escola seja condicionado pela recorrência ao quesito valores como foco de sua educação, não há uma explicação evidente sobre como isso é trabalhado na prática do ensino. Ou seja, menciona-se o enfoque na educação integral a partir da humanização de valores, porém ao apontar os critérios indicadores de bom desempenho do aluno cita-se apenas "as notas, entregas de trabalhos" (entrevistada Escola 4, 2015). Não se observa um olhar crítico, portanto, da escola em relação à atuação desses valores no desempenho do aluno.

4.5.1.4 Atratividade

No que diz respeito às estratégias de atratividade de alunos, a entrevistada aborda rapidamente essa questão e não mostra muito conhecimento sobre as estratégias que a escola utiliza. A entrevistada aponta para os valores, novamente, como critério de escolha dos pais e alunos pela escola na fala: "eu considero, assim, que biblioteca, ginásio, nós temos [...], mas todas as escolas têm. Então o nosso diferencial é realmente a educação" (entrevistada Escola 4, 2015).

Como a atratividade foi pouco explorada na entrevista, não conseguimos identificar as etapas do processo recrutamento de alunos, conforme fizemos nas análises anteriores. Percebe-se que há pouca preocupação da escola em posicionar-se diante da concorrência e buscar estratégias de *marketing*. No entanto, esse aspecto não se apresenta, atualmente, como um problema para a escola, pois, de acordo com a entrevistada, "nós temos uma procura sempre, nossas matrículas cada vez mais aumentam, em vez de diminuir, o que quer dizer que a receptividade das pessoas é boa" (entrevistada Escola 4, 2015).

4.5.1.5 Competitividade

A partir da proposta pedagógica, valores e diferenciais da escola, não se pressupõe um ensino identificado pela competitividade. No entanto, a entrevistada afirma perceber algumas evidências entre os alunos, destacando o seu lado positivo

Olha, competitividade, nada que seja nocivo entre eles. Mas é claro que a gente tem alunos que se destacam, mas não que sugere atrito entre eles. Essa competitividade é positiva ao ponto que nós não temos nenhum atrito entre eles com relação a isso. Mas temos, por exemplo, certificado do bom aluno, que é o aluno que adquire média em todas as disciplinas, todo bimestre. Nós temos incentivos, mas nada que gere diferenças entre eles (entrevistada Escola 4, 2015).

Nota-se, no discurso, uma tentativa de amenizar a questão da competitividade, que é considerada pela escola um fator positivo. Mesmo que não seja gerado um atrito entre os alunos, é incoerente dizer que um incentivo como o "certificado do bom aluno" não gere diferença. No momento em que o aluno tem seu desempenho avaliado por nota e o seu colega ganha destaque por adquirir média em todas as disciplinas, caso ele tenha dificuldade em alguma matéria e não consiga alcançar a média, ele não receberá o certificado.

Além disso, em virtude do certificado conter "bom aluno" no nome, subentende-se que ele será entregue apenas aos bons alunos. Desse modo, o aluno que não receber pode desestimular-se e sentir-se inferior aos demais que receberam, portanto, em contraponto ao que foi dito pela entrevistada, é gerada uma diferença entre os alunos.

4.5.2 Comunicação da Escola 4

A Escola 4 não possui uma estrutura interna de comunicação. Segundo informações passadas na entrevista, a escola recebe os materiais de comunicação prontos referentes à rede de escolas. Desse modo, o *slogan* e o *folder*, os quais serão analisados, referem-se ao posicionamento da rede como um todo, não havendo adequações da comunicação à região de Santa Maria.

4.5.2.1 Slogan "120 anos Educando Gerações"

O *slogan* utilizado pela escola parte, primeiramente, da menção ao seu tempo de história, pois este tem relação direta com o tema "gerações". Em virtude do tempo considerável de escola, conclui-se que muitas gerações foram educadas na nela, o que configura um sentido para a frase. É importante lembrar que os "120 anos" do *slogan* referem-se à rede como um todo, e não à escola situada em Santa Maria.

Analisando separadamente os termos que sucedem o período de tempo citado, temos "educando" e "gerações", sendo que o primeiro pode ser tematizado por "educação em andamento" e relaciona-se a uma ação que aconteceu e está acontecendo no momento, ou seja, pessoas já foram e estão sendo educadas pela escola. O segundo termo, "gerações", pode retomar a figura da família a partir de uma relação de parentesco, como "pai", "filho", "neto", "bisneto", ou ainda à figura "árvore genealógica". Ademais, a figura também pode ser tematizada por "sucessão", "passagem", "ascendência", entre outros temas que sugerem uma aproximação à ideia de mudança de gerações.

É possível recorrer a dois sentidos na interpretação do *slogan*: um deles parte do pressuposto de que a escola possui uma boa fidelização dos seus alunos, o que estimula a sua indicação entre pessoas de uma família, que podem optar pelo modelo de educação da Escola 4 como forma de tradição; o outro sentido pode ser inferido pelo realce na questão do tempo de história da escola, ou seja, em 120 anos muitas gerações foram educadas por ela.

4.5.2.2 Folder

O *Folder* da Escola 4 apresenta o *slogan* citado anteriormente, além de outras informações que complementam a produção de sentido do *slogan*. Primeiramente, na capa, há destaque para a imagem de uma menina, que aparenta ter entre seis e oito anos, sorrindo e com a imagem dividida da seguinte forma: de um lado, a imagem apresenta um tom de cor envelhecido, a menina está carregando livros e, em segundo plano, aparece um prédio antigo, que se refere à primeira escola fundada da rede; de outro lado, a imagem aparenta ser mais atual em virtude das cores, do uniforme e mochila usados pela menina e do prédio mais moderno da

escola. Desse modo, temos evidente na imagem a relação entre passado e futuro, que condiz com a ideia central do *slogan*.

Ademais, ainda na capa do *folder*, há também a frase "transformando o futuro em um presente". Nessa caso, é a incoerência semântica, tratada por Fiorin (2014), que dá sentido à frase. Ou seja, embora a ideia de um futuro se transformando em presente não tenha coerência na realidade, o sentido do "futuro" proposto na frase se configura a partir da sua relação com o "passado" mostrado na imagem. Portanto, trabalha-se com a ideia de que o futuro, em relação ao passado da imagem, trata-se do presente em que estamos vivendo.

Ao abrir o *folder*, destaca-se a frase que especifica "educando gerações" com "gerações de vencedores". A figura "vencedor" desencadeia temas como "competição", "conquista", "destaque", "vantagem", entre outras. Assim, mesmo que a escola tenha apresentado, na sua proposta pedagógica, uma filosofia voltada à formação de valores, nesse material de comunicação ocorre a recorrência à competitividade para exaltar a figura do aluno "vencedor".

Outro aspecto importante é a afirmação "nossos professores são comprometidos com a missão de promover o desenvolvimento integral do estudante nos aspectos físico, emocional, mental e espiritual". Nota-se uma relação direta com a proposta pedagógica da Escola 2, que tem como objetivo a formação integral nos âmbitos "corpo, mente, coração e espírito". A figura "corpo" relaciona-se claramente ao tema "físico"; "mente" refere-se ao tema "mental", "coração" retoma "emocional" e, por fim, "espírito" é a figura que representa o tema "espiritual". Isso implica, de certa forma, na mesma proposta de foco para o ensino, o que reforça o não estabelecimento de uma concorrência explícita entre as escolas com vínculos religiosos.

4.6 ANÁLISE ESCOLA 5

4.6.1 Entrevista Escola 5

A Escola 5 tem Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio e possui 5 anos de história em Santa Maria. A entrevista contou com a participação de duas representantes da escola, que responderam as perguntas de forma que houvesse uma complementação entre respostas.

4.6.1.1 Proposta pedagógica

A proposta pedagógica da Escola 5 foi apresentada de forma bem detalhada pelas entrevistadas. Primeiramente, foi explanada a forma como ocorre o processo de avaliação da Escola 5.

as nossas avaliações são bimestrais, o que eu acho um diferencial porque isso também facilita para que o aluno não fique sobrecarregado, porque o trimestral tem muita informação pra dar conta em pouco tempo de avaliação. O bimestral já não, ele corta os conteúdos de uma forma diferente e faz com que o aluno consiga absorver um pouco melhor e organizar sua rotina de estudo (entrevistada Escola 5, 2015).

Essa afirmação sugere uma peculiaridade do método de avaliação da escola e uma preocupação com a absorção dos conteúdos pelo aluno. Desse modo, essa característica já se relaciona com o foco da proposta pedagógica da escola, que é proporcionar uma educação que leva em conta o lado humano, pois a escola demonstra preocupação tanto com o rendimento do aluno em aula, quanto com o seu desenvolvimento como pessoa. Em relação ao rendimento em aula, a entrevistada pontua:

nós sinalizamos aos pais sempre que possível, sempre que necessário, se um aluno não está atingindo o que nós esperamos dele. Por exemplo, está abaixo da média? Eu tenho que sinalizar o pai, porque tem que ver o que está ocorrendo com essa criança (entrevistada Escola 5, 2015)

No entanto, torna-se mais evidente, no discurso da entrevistada, o objetivo de tornar o aluno uma boa pessoa.

Uma das coisas que eu falo para os alunos é o seguinte: eles saírem daqui como pessoas capazes intelectualmente de irem para uma faculdade, de fazerem um bom curso e de terem sucesso, qualquer um deles tem esse potencial. É só sentar e estudar. [...] Só que o que que a gente tenta unir com esse sucesso deles, com eles atingirem metas? O que a gente tenta fazer? Eles serem boas pessoas (entrevistada Escola 5, 2015).

Percebe-se que a escola trata as metas referentes a sucesso profissional como fáceis de ser alcançadas por seus alunos, por eles já possuírem potencial. O tema "metas" pode desencadear uma figura diferente para cada pessoa, de acordo

com seus objetivos. Se a meta é relacionada a "entrar em uma faculdade", por exemplo, pressupõe-se, de acordo com a fala da entrevistada, que basta estudar. No entanto, no momento em que se busca reforçar uma igualdade de capacidade e facilidade de alcançar metas entre os alunos, o aluno que tem dificuldade irá duvidar da sua potencialidade, o que pode causar desestímulo.

Sendo assim, a escola prima, com o seu método de educação, tornar o aluno uma boa pessoa. Para isso, é ressaltada a importância de ser exemplo para os alunos, pra que eles tenham uma base para seguir. "Eles têm que se espelhar no comportamento da gente, aqui dentro, e é isso que a gente cobra deles", relata a entrevistada. A escola considera, portanto, que "para ser uma boa pessoa, tu precisa ver o que tu estás trazendo na tua bagagem. E essa bagagem vai ser trabalhada e conduzida na sala de aula (Entrevistada Escola 5, 2015)".

Isso se confirma com o exemplo da entrevistada referente a um aluno da escola que é enxadrista. Segundo a fala dela, ele "está bem dedicado à parte do xadrez e agora ele caiu um pouquinho no rendimento na escola. Mas, nem por isso, ele vai deixar de ser um aluno potencial para nós" (entrevistada Escola 5, 2015). Ou seja, é valorizado o desenvolvimento dele a partir das suas habilidades e objetivos, sem diminuir o seu mérito em função das notas baixas.

4.6.1.2 Valores

Os valores citados pela escola reforçam o objetivo de tornar o aluno uma boa pessoa, pois refletem nas suas ações. Foram mencionados os valores "respeito", "companheirismo" e "confiança". O tema "respeito" implica "pensar no outro", "tratar bem" e "boas maneiras", e é considerado o principal valor adotado pela escola. A questão do respeito é tratada pela entrevistada como "agregar o humano ao intelectual" (entrevistada Escola 5). Ou seja, retoma-se a ideia de que não basta apenas desenvolver o intelecto, o aluno precisa também progredir na sua formação como cidadão.

Os temas "companheirismo" e "confiança" também denotam afinidade ao tema "amizade", pois são considerados condições importantes para uma relação de amizade. Dessa forma, o sentido atrelado aos temas diz respeito à forma como os professores se relacionam com os alunos, que procuram estabelecer um vínculo

baseado em companheirismo e confiança com os alunos a fim de obter reciprocidade, conforme dito pela entrevistada:

Companheirismo, confiança. Isso é uma das coisas que a gente trabalha muito, principalmente com os jovens, a quebra de confiança. Por causa dos tais celulares, das colas nas provas. Se tu quebrar a confiança que o professor tem em ti, tu te "ralou". Quebrou a confiança, agora tu vai ter que te "ralar" estudando pra realmente tirar a nota que tu precisa. Não que os professores fossem dar, mas, por exemplo, conselho de classe, isso é uma coisa que é muito valorizada. Se é um bom aluno, se está se esforçando, está melhorando, tem potencial, pode ir para a série seguinte (entrevistada Escola 5, 2015).

Constata-se que os valores adotados pela escola resultam na priorização do aluno que se esforça e que mantém a confiança do professor àquele que apenas tira boas notas. Em vista disso, o que se espera do aluno formado na escola é

que ele tenha sucesso fora e que ele seja uma boa pessoa. Que ele leve com ele essas questões de ser uma boa pessoa antes de ser mesmo um excelente profissional. [...] Então a gente conversa muito com eles sobre isso. Sobre essa postura não só de conhecimento, mas de ser uma pessoa ética, que saiba se relacionar bem com seus colegas, trabalhar em equipe (entrevistada Escola 5, 2015).

Novamente, retoma-se o quesito de "ser uma boa pessoa", que reflete o objetivo da proposta pedagógica. Os valores priorizados pela escola exigem mais a educação humana do que a educação voltada à memorização e reprodução de conteúdos passados. Essa característica reforçada também condiz com o posicionamento da Escola 3.

4.6.1.3 Diferencial(is)

O principal diferencial reforçado na Escola 5 é o tratamento que é dado aos alunos, que se caracteriza pelo empenho dos funcionários e professores em conhecerem as suas individualidades.

E isso aí é o que faz todo o diferencial do colégio, a questão humana, como nós tratamos nosso aluno aqui dentro. Cada caso é um caso, nós temos que levar em consideração várias coisinhas, e uma das coisas que a gente, por exemplo, sabe como lidar: cada aluno, a gente já conhece e trata pelo nome, entende, por mais que sejam 520 alunos. Pela rotina da gente, a gente consegue atingir isso (entrevistada Escola 5, 2015).

Esse aspecto citado de "tratar pelo nome" o aluno é importante para que ele se sinta reconhecido, pois consiste em um tratamento individualizado. Conforme apontamos no tópico 3.3, uma das principais causas da perda de alunos nas escolas é a falta de atenção, reconhecimento e atendimento ao aluno (RAMALHO, 2005). Desse modo, a Escola 5 desempenha bem esse papel que contribui para a fidelização do aluno.

O atendimento individualizado, além alcançar uma boa resposta do aluno em relação à escola, também proporciona aos pais um melhor acompanhamento do aluno, além de deixá-los cientes da preocupação da escola com seu(s) filho(s). De acordo com a entrevistada, "como é uma escola, assim, de porte pequeno, a gente sabe quem é quem, sabe a individualidade de cada um, então a gente procura passar para os pais esse acompanhamento que a gente tem dos alunos" (entrevistada Escola 5, 2015).

Na entrevista, foi indicado outro diferencial importante da escola, segundo a fala da entrevistada:

Uma coisa que a gente tem bem positiva, do quinto ao nono ano, que a gente implantou esse ano, é uma disciplina "Ética e cidadania", que é trabalhada com os alunos, é a nossa psicóloga que trabalha. Então é uma disciplina que fez muita diferença aqui dentro da escola (entrevistada Escola 5, 2015).

Essa disciplina reforça a proposta pedagógica e os valores da escola, pois interfere diretamente na formação do aluno como pessoa. Além disso, o fato de proporcionar o acesso a um assunto diferenciado daqueles abarcados no currículo tradicional das escolas é um diferencial na proposta de ensino a ser considerado pelos pais e alunos.

Outro diferencial da escola é a sua proposta de inclusão. Segundo a entrevistada, a escola investe em estruturas e na contratação de profissionais para melhor atender os portadores de necessidades especiais. Em vista disso, muitos pais passaram a procurar a escola em virtude da aceitação e preparação para educar seus filhos que tenham necessidades físicas ou psicológicas.

4.6.1.4 Atratividade

A partir dos diferenciais apontados no tópico anterior, já podemos ter uma noção sobre as estratégias de atratividade utilizadas pela escola. Entretanto, as entrevistadas ressaltam vários fatores que resultam na escolha dos pais e alunos pela escola. Desse modo, uma das características apontadas pelos pais como critério de escolha é a qualidade do ensino, pois, segundo a entrevistada, os pais afirmam que a Escola 5 é referência em qualidade de ensino (entrevistada Escola 5, 2015).

É importante analisar a referência à "qualidade de ensino", pois também há essa menção no discurso da Escola 1. No entanto, o sentido que as escolas dão a essa característica é diferente. A Escola 1 considera qualidade de ensino obter um bom rendimento dos alunos no ENEM., já a Escola 5, em virtude do foco da sua proposta pedagógica, vê a qualidade de ensino como o vínculo à formação humana do aluno.

Outro fator que permeia a escolha dos pais é a estrutura da escola, embora a entrevistada afirme que muitos questionam o fato de a escola não ter ginásio, o que implica a utilização de ginásios de outros locais próximos à escola.

Não tem ginásio, mas nós temos um "gramadão", temos uma quadra de futebol de grama, de campo, e ali na frente tem a quadra acimentada para as outras coisas. Nós temos uma sala de dança, nós temos uma academia de musculação, tudo dentro aqui (entrevistada Escola 5, 2015).

Dessa forma, a entrevistada justifica um ponto negativo na estrutura a partir da menção a outros benefícios que complementam as atividades com os alunos. Proporcionar um espaço amplo e diferenciado é um fator que repercute na imagem que os alunos têm da escola.

O acolhimento também é ressaltado na entrevista como fator que intervém na escolha dos pais e alunos, o que retoma o diferencial da escola de propiciar um tratamento individualizado. Segundo a entrevistada, os pais "colocam muito essa questão, que os alunos se sentem acolhidos" (entrevistada Escola 5, 2015). Ademais, a questão do acolhimento contribui para a fidelidade do aluno, o que é ressaltado na fala: "os alunos se sentem muito bem. A gente observa que os alunos se sentem em casa. E se tu perguntares: "quer sair do colégio?" Não, eles não querem sair do colégio" (entrevistada Escola 5, 2015).

Sobre as etapas de recrutamento de alunos (tópico 3.3) que estão sendo retomadas na análise, no discurso da Escola 5 destaca-se a "definição de metas e objetivos" que aparece na fala da entrevistada: "nós estabelecemos metas. Por exemplo, nossa meta agora são 620 alunos" (entrevistada Escola 5, 2015).

No entanto, embora haja a estipulação de metas, o foco da escola está na retenção de alunos.

O nosso foco é fazer um trabalho diferenciado para não perdermos os alunos que já temos. Em primeiro lugar, é isso. Os alunos novos são consequências do trabalho realizado aqui dentro. Então, não adianta nós investirmos 50 mil reais em campanha publicitária e os pais chegarem aqui e não verem o que está sendo mostrado. [...] Eu tenho que vender efetivamente o trabalho que está sendo realizado (entrevistada Escola 5, 2015)

Percebe-se, portanto, a preocupação para que não ocorra incoerência entre a comunicação e o serviço prestado, o que consiste no *gap* 4, apresentado na figura 2 do tópico 3.1, e que havíamos identificado na análise da Escola 1. Além disso, é bem evidente a consciência das entrevistadas sobre os diferenciais da escola e sobre como eles atuam como fator de atratividade.

4.6.1.5 Competitividade

Primeiramente, foi afirmado na entrevista que não se percebe evidências de competitividade entre os alunos.

A gente não sente isso. Nós tínhamos alguma coisa ali entre as duas turmas do ensino médio, mas foi trabalhado com os professores, eles fizeram integração, foi bem produtivo. Não tem aquilo "nós somos os melhores". Porque a gente aqui estimula todos da mesma maneira (entrevistada Escola 5, 2015).

No entanto, a entrevistada destaca que, mesmo que não se estimule a competitividade entre eles, há um estímulo individual, conforme a explicação:

porque, assim, não há competitividade, mas ao mesmo tempo não há desmotivação. Vocês podem achar que porque a gente não estimula, a gente pode estar fazendo com que o aluno se contente com pouco. Não é isso. A gente estimula individualmente (entrevistada Escola 5, 2015).

Desse modo, o fato de haver estímulo individual compreende que há incentivo da escola em relação ao crescimento profissional do aluno. Porém, é importante ressaltar que a busca por esse crescimento profissional acarreta no contato com um mercado competitivo fomentado pela diferenciação. Ou seja, esse estímulo individual que se tem em relação ao aluno parte do pressuposto de que ele precisa se diferenciar, de certa forma, dos demais, o que é resultado da educação para a competitividade.

Embora essa competitividade não seja identificada de primeira, o discurso da entrevistada acaba apresentando traços de competitividade na descrição de situações com os alunos. Por exemplo, a entrevistada afirma que ocorre o estímulo mesmo quando se percebe que determinado aluno não vai conseguir (entrevistada Escola 5, 2015). Nesse caso, subentende-se critérios que definem quem é capaz e quem não é, e essa diferenciação evidencia a vantagem que uns têm em detrimento de outros, o que estabelece um caráter de competição.

4.6.2 Comunicação da Escola 5

A Escola 5 possui um setor de relações públicas, além de contratar uma agência de publicidade. Utilizaremos como objetos de análise o *slogan* e *folder* da escola referente à sua campanha de publicidade atual.

4.6.2.1 Slogan "Mundo de possibilidades"

O *slogan* da Escola 5 apresenta-se, normalmente, acompanhado das frases "seja bem-vindo ao nosso" ou "conheça o nosso" antes de "mundo de possibilidades". Dessa forma, a partir do sentido inicial que se obtém com a frase, percebemos que a escola proporciona, no seu ensino e estrutura, muitas possibilidades.

Com a análise dos temas e figuras do *slogan*, temos a figura "mundo" e o tema "possibilidades" como dispositivos semânticos que dão sentido à frase. A figura "mundo" pode ser retomada com a figura "planeta Terra", por exemplo. Porém, o que torna essa figura provedora de sentido na frase é a sua relação com os temas "infinito", "variedade" e "quantidade". Ou seja, a ideia central é de que as possibilidades são infinitas, variadas e muitas.

O tema "possibilidades" pode se referir tanto às opções que a escola oferece de estrutura, ensino e lazer quanto às possibilidades que o aluno terá dentro da escola, a partir de seus objetivos pessoais. Desse modo, a abertura de sentidos proporcionada pelo tema é importante para que o receptor não fique limitado a um só sentido e, assim, possa interpretar a partir da relação de sentidos que se tornar mais clara para ele, de acordo com as suas experiências com a escola.

O *slogan* relaciona-se diretamente com os diferenciais e fatores de atratividade da escola destacados na entrevista. O tratamento individualizado, a formação humana, a preocupação com o rendimento do aluno, a estrutura da escola, o acolhimento são características que foram apontadas na entrevista e que podem ser consideradas como o "mundo de possibilidades" proporcionado pela escola.

4.6.2.2 Folder

O *folder* da Escola 5 destaca, na sua capa, a frase "seja bem-vindo ao nosso mundo de possibilidades", utilizando, dessa forma, o *slogan* que analisamos no tópico anterior. Na primeira página, há um texto de apoio sobre a escola, do qual destacaremos algumas frases para análise.

A frase "somos mais do que um espaço para o aprendizado, um colégio que forma cidadãos capazes de fazer a diferença no amanhã" introduz o texto trazendo a questão da diferenciação, ou seja, tenta mostrar que o aluno da Escola 5 é capaz de fazer a diferença em relação a outros no "amanhã", o que se entende por "depois de formado na escola". A referência a "fazer a diferença" denota uma relação com "obter destaque", o que já se mostra como uma estratégia competitiva em relação à concorrência.

Há a afirmação, no texto, de que a escola "trabalha para que o futuro comece a ser traçado logo nos primeiros passos". Desse modo, ao estabelecermos uma relação à frase anterior, percebemos que a ideia de "ter destaque no futuro" já é reforçada durante a séries iniciais. Assim, a comunicação da escola utiliza esse discurso para antecipar a ideia de um sucesso profissional no futuro da criança que estuda na Escola 5.

Além das frases mencionadas, o texto traz elementos que apresentam traços de competitividade, como a referência ao seu material didático a partir da afirmação

"considerado o número 1 no Brasil". A informação traz o posicionamento de "ser o melhor", o qual a entrevistada afirmou não existir na escola. Outro elemento que reforça essa ideia é a utilização de "excelência e diferencial em educação", que retoma um dos fatores de atratividade da escola tratado no tópico 4.6.1.4.

Os diferenciais da escola quanto à estrutura são evidenciados no texto do *folder*, ao referir-se à escola com a frase "possui excelente espaço físico com estacionamento interno, área verde para recreação, pracinha, campo de futebol e academia própria". Além da frase, o *folder* apresenta algumas fotos que comprovam essa estrutura citada. Reforçar esse diferencial é importante em virtude desse ser um dos critérios citados pelos pais quanto à escolha da escola. Ademais, a frase é finalizada com "tudo isso em uma construção sem escadarias e com total acessibilidade para portadores de necessidades físicas", com o intuito de frisar a preocupação da escola com a inclusão.

A partir das frases destacadas, podemos perceber a conexão do texto com o *slogan*, pois são citados diferenciais que atuam como "possibilidades" aos alunos. Além disso, nota-se uma recorrência à competitividade a fim de reforçar o destaque da escola em relação às outras, a partir do que é proporcionado aos alunos.

4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista a análise das entrevistas e a sua relação com a comunicação, percebemos que, embora haja uma tendência, na atualidade, das escolas em propor uma educação humana e voltada à cidadania, a competitividade continua presente no seu modelo de educação e acaba sendo retomada, clara ou implicitamente, na comunicação. Desse modo, há uma recorrência à cidadania como forma de amenizar a competitividade a que as escolas estão submetidas.

Esse aspecto é muito evidente na Escola 1, que adequou, neste ano, sua comunicação a fim de mostrar uma proposta de humanização da educação, o que se contrapõe ao apresentado na sua proposta pedagógica. Podemos relacionar essa mudança à adoção do ENEM pela Universidade Federal de Santa Maria, que se trata de uma prova de esquerda e com uma abordagem diferenciada do vestibular, apresentando temas sociais e humanos, o que sujeitou as escolas a uma mudança na estrutura curricular.

Ademais, é perceptível um posicionamento bem definido das escolas, a fim de reforçar o que se tem a oferecer. Ou seja, as escolas buscam ocupar um lugar no mercado focando no seu diferencial para que, ao invés de concorrerem diretamente com outras escolas disputando o mesmo espaço, elas definam um perfil de aluno próprio a que se pretende atingir. Podemos ilustrar isso tomando como exemplo a Escola 1, que restringe seu foco a um perfil de alunos que desejam a aprovação no ENEM. Dessa forma, ao invés das outras escolas disputarem esse público com a Escola 1, elas reforçam outros diferenciais para que se alcance outros perfis.

No entanto, há escolas que apresentam diferenciais parecidos, como a Escola 3 e a Escola 5, que propõem o tratamento individualizado ao aluno. Quando isso ocorre, as escolas tendem a criar estratégias, a partir de um estudo da concorrência, que desenvolvam a atratividade a partir de fatores diferenciados. A Escola 5, por exemplo, além de tratar individualmente os alunos, ela também é inclusiva, conta com uma estrutura ampla e oferece um acompanhamento aos pais sobre os alunos.

Mesmo que as escolas procurem não disputar diretamente o mesmo segmento de público, há uma relação de competitividade entre elas com o objetivo de tornar os seus diferenciais mais atrativos do que os apresentados pelas concorrentes, além de quererem fortalecer a sua marca no mercado. Isso ficou evidente na análise dos *slogans* das escolas, pois estes acabam se confrontando a partir dos elementos utilizados. O *slogan* da Escola 3, por exemplo, que é "gente nota 10", atribui uma nota máxima, característica que identifica a Escola 1, à formação humana, ou seja, ao aluno como pessoa, valorizando o seu diferencial.

É importante ressaltar, também, que se torna arriscado direcionar o foco da comunicação à promessa da aprovação no ENEM, porque, caso os alunos não atinjam as notas esperadas pela escola, aquela que é tida como "a que mais aprova" irá ter a credibilidade prejudicada nesse quesito. Em vista disso, as escolas entrevistadas, com exceção da Escola 1, não priorizam a questão da aprovação tanto na proposta pedagógica quanto na comunicação.

Referente à Escola 2 e à Escola 4, que possuem vínculo a instituições religiosas, nota-se uma semelhança, entre elas, na proposta pedagógica e nos valores adotados, em virtude da ideologia da religião a que estão relacionadas. É importante retomar o que foi dito pelo entrevistado da Escola 2, que a espiritualidade não é considerada um diferencial entre essas escolas, mas sim uma obrigação.

Ademais, percebemos um receio dos(as) entrevistados(as) ao falar em competitividade, para que esta não seja vista como fator negativo. A maioria deles(as) considera a competitividade um fator positivo que, muitas vezes, é estimulado pela escola, direta ou indiretamente. Apenas o entrevistado da Escola 3 apresentou uma crítica à competitividade na educação e a considerou um fator negativo. Há, portanto, uma conformação da maioria com o modelo de educação voltado à competitividade.

As formas como a competitividade se apresenta no discurso das escolas são através do estímulo à aprovação do ENEM, ao destaque do aluno na sociedade e ao sucesso profissional do aluno. Dessa forma, concluímos que as escolas buscam essa característica para reforçar na comunicação e utilizar como diferencial. Ou seja, estimula-se a competitividade para que o desempenho esperado do aluno seja divulgado e reforçado como fator de atratividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do embasamento teórico e da análise desenvolvida neste trabalho, foi possível ter um esclarecimento quanto ao cenário da educação privada em Santa Maria. Dessa forma, pudemos compreender a relação entre a concorrência e a forma como a competitividade se apresenta nos discursos das escolas.

Tendo em vista a importância que a educação tem na nossa formação de identidade, os estudos realizados propuseram um olhar crítico acerca da trajetória da educação no Brasil e dos acontecimentos que, ao longo do tempo, foram responsáveis pela nossa estrutura educacional. A partir disso, conseguimos entender a origem da competitividade na educação e em qual período ela obteve mais evidência.

Os conceitos de educação serviram de base para considerarmos o seu caráter social e percebermos a diferença entre a educação voltada à cidadania e a educação voltada à competitividade. Essa comparação proporcionou a identificação desses dois focos na proposta pedagógica das escolas, permitindo a reflexão sobre a intervenção destas no processo de ensino e aprendizagem das escolas.

Estudar a comunicação da educação privada, com base nos conceitos de *marketing* educacional, *branding* educacional, atratividade e retenção de alunos foram essenciais para o desenvolvimento da análise, pois permitiu o entendimento

sobre diferencial, posicionamento de marca e estratégias, que contribuíram para estabelecer uma relação entre a análise e o embasamento teórico.

A realização das entrevistas foi de extrema importância para este trabalho, pois, a partir delas, se obteve uma aproximação com a realidade das escolas. Em vista disso, a primeira noção quanto à imagem das escolas deu-se pela forma como ocorreu a recepção dos seus representantes, considerando o atendimento, atenção, tempo de espera para a entrevista ser realizada, empecilhos, dentre outros fatores estabelecem uma relação com o seu público alvo.

A aproximação com a perspectiva de análise discursiva de Fiorin (2014) resultou em uma análise mais detalhada, permitindo a relação entre temas e figuras e a sua contribuição para a produção de sentido nas frases. Essa relação foi importante para apontarmos incoerências, semelhanças e oposições nos discursos, além de facilitar a comparação dos elementos da entrevista com a comunicação.

Com a elaboração da análise, pudemos entender como se configuram os quesitos proposta pedagógica, valores, diferencial(is), atratividade e competitividade de cada escola. Sendo assim, o discurso das escolas apresentou-se detalhadamente a partir da identificação dos temas e figuras em cada um dos aspectos citados.

O *slogan* utilizado pelas escolas proporcionou uma visão clara sobre o posicionamento da escola, pra compreendermos se ele reflete ou não a sua proposta pedagógica. A partir disso e da análise dos materiais de comunicação que serviram de complemento ao *slogan*, conseguimos identificar, em alguns casos, incoerências entre a comunicação e o discurso das entrevistas.

Por fim, a partir da análise das entrevistas e da comunicação das cinco escolas, conseguimos identificar a recorrência à competitividade no discurso delas, por mais que haja a tentativa, da maioria, em amenizar essa característica propondo uma educação humana e ligada à cidadania. Alcançamos, portanto, o objetivo proposto com este trabalho e, além disso, pudemos conhecer propostas concretas de educação que procuram se desvincular da competitividade.

Sendo assim, além de trazer-nos esclarecimentos, este tema também resultou em inquietações e curiosidades referentes a outras abordagens que o assunto pode ter, em virtude da sua amplitude. Entre elas, destaque: a) de que forma ocorre a recepção dos alunos em relação à comunicação das escolas privadas?; b) de que maneira os professores atuam no fortalecimento do posicionamento da

escola?; c) como a competitividade apresenta-se na comunicação interna das escolas?; d) de que forma a comunicação das escolas privadas reforça as desigualdades sociais?

Todos esses questionamentos são importantes para que as reflexões estejam sempre sustentando debates referentes à educação e para que mais pesquisas sejam realizadas, a fim de esclarecer essas evidências de competitividade tanto no processo de ensino quanto na comunicação das escolas privadas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JUNIOR, Arnóbio Marques de. **Por um sistema nacional de educação:** depoimento [Out/Nov. 2015]. São Paulo: Revista Escola Pública. Entrevista concedida à Marina Almeida. Disponível em: <<http://revistaescolapublica.com.br/textos/32/por-um-sistema-nacional-de-educacao-284445-1.asp>>. Acesso em: set. 2015
- ARAPIRACA, José Oliveira. **A Usaid e a Educação Brasileira**. São Paulo: Autores Associados/Cortez, 1982.
- DURKHEIM, Émile. **Educação e Sociologia**. Lisboa: Edições 70, 2001.
- FACÓ, Marcos Henrique. A essência do marketing educacional. In: COLOMBO, Sonia Simões. **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005. P. 17-34.
- FERREIRA, Nilda Teves. **Cidadania: uma questão para a educação**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- FIORIN, José Luiz. **Elementos de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2014.
- FOCHEZATTO, Anadir ; CONCEIÇÃO, Gilmar Henrique da. A proposta da educação problematizadora no pensamento Paulo Freire. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL, 4., 2012, Caxias do Sul. **Anais...**Caxias do Sul: UCS, 2012. Disponível em: <http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2012/Filosofia_da_Educacao/Trabalho/02_08_56_1931-7570-1-PB.pdf>. Acesso em set. 2015
- FREITAS, Marcos Cezar de; BICCAS, Maurilane de Souza. **História social da educação no Brasil (1926-1996)**. São Paulo: Cortez, 2009.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva: um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômico-social e capitalista**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1989.
- GHIRALDELLI JUNIOR, Paulo. **História da educação brasileira**. São Paulo: Cortez, 2006.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MELLO, Guiomar Namó de. **Cidadania e competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio**. São Paulo: Cortez, 1996.
- MORENO, Ana Carolina; TENENTE, Luiza; LUIZ, Gabriel. Resultado do ENEM 2014 por escola é divulgado pelo INEP. **G1**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2015/08/resultado-do-enem-2014-por-escola-e-divulgado-pelo-inep-veja-lista.html>>. Acesso em: ago. 2015

OLIVIERI, Antônio Carlos. Governo geral: Tomé de Sousa organiza a administração da colônia. In: Educação UOL, 2005. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/historia-brasil/governo-geral-tome-de-sousa-organiza-a-administracao-da-colonia.htm>>. Acesso em: out. 2015

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil: (1930/1973)**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

ROSSI, Wagner Gonçalves. **Capitalismo e educação: contribuição ao estudo crítico da economia da educação capitalista**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1978.

SAVIANI, Dermeval. **Educação brasileira: estrutura e sistema**. São Paulo: Saraiva, 1978.

_____. **Educação: Do Senso Comum à Consciência Filosófica**. Campinas: Autores Associados, 1996.

SCHULTZ, Theodore W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

SOBRAL, Fernanda A. Da Fonseca. Educação para a competitividade ou para a cidadania social?. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, p. 3-11, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v14n1/9797.pdf>>. Acesso em: set. 2015

SUNG, Jung Mo; SILVA, Josué Cândido da. **Conversando sobre ética e sociedade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

APÊNDICE A - QUADRO COMPARATIVO DAS ESCOLAS

	Escola 1	Escola 2	Escola 3	Escola 4	Escola 5
Proposta Pedagógica	Foco aprovação	Formação integral (corpo, mente coração, espírito)	Tratamento individualizado do aluno	Educação integral - valores	Tratamento individualizado do aluno
Valores	cidadania, humanização e qualidade do ensino	Solidariedade, justiça, cidadania e fraternidade	Pró-atividade, união e respeito	Princípios, ter Deus como base	Respeito, companheirismo confiança
Diferencial(is)	Carga horária e volume de disciplinas - fórm. aprovação	Formação humana, crescimento pessoal do aluno	Familiarização, união	Segurança sobre os princípios trabalhados	Tratamento individualizado, disciplina "ética e cidadania
Atratividade	Índice de aprovação ENEM	referência de ser da rede, vivências na escola	Ambiente familiar	Valores	Qualidade de ensino, estrutura e acolhimento
Competitividade	- Estimula com outras escolas - Fator positivo	- há evidências - Fator positivo - competição "limpa"	- não há - não é estimulada	- nada nocivo - há incentivos sem gerar atrito	- não há - estimulada individualmente
Slogan	Conhecimento para a vida. Vidas além do conhecimento	Se o mundo é plural, por que as opiniões deveriam ser iguais?	Gente nota 10	120 anos educando gerações	Mundo de possibilidades

ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO NAS ENTREVISTAS

Parte 1

- 1) Em resumo, qual é a proposta pedagógica da escola?
- 2) Os alunos, pais e público em geral têm acesso ao Projeto Político Pedagógico da escola? Onde é possível consultá-lo?
- 3) Quais são os principais valores adotados pela escola?
- 4) Como esses valores refletem na educação dos alunos?
- 5) Qual é a expectativa em relação ao perfil do aluno formado nesta escola?
- 6) Quais os diferenciais propostos pela escola para novos alunos?
- 7) Qual o critério das famílias para escolha desta escola?

Parte 2

- 1) Há evidências de competitividade entre os alunos? (em relação ao desempenho na escola, futuro profissional, dentre outros)
- 2) Essa competitividade é considerada um fator positivo ou negativo na formação do aluno? Esta é estimulada durante o processo de ensino?
- 3) O desempenho dos alunos contribui para a formação da imagem da escola?
- 4) Para a escola, quais critérios indicam que o aluno tem bom desempenho?

Parte 3

- 1) A escola investe em comunicação?
- 2) Há uma estrutura de comunicação na escola ou terceirizada?
- 3) Quais meios a escola utiliza para comunicação externa?
- 4) A escola possui um slogan?
- 5) A escola explora seus diferenciais/valores na comunicação?
- 6) Qual a principal característica da escola que é reforçada na comunicação, a fim de buscar diferenciação?
- 7) Como ocorre a comunicação interna na escola?
- 8) Ocorre uma relação entre a proposta pedagógica e a comunicação da escola?
- 9) De que maneira a competitividade com outras escolas reflete nas ações de comunicação?