



DIÁLOGOS DESAFIADORES

Como usar o projeto
pedagógico para
posicionar a escola
e gerenciar conflitos



Para pautar decisões, orientar ações futuras e superar vulnerabilidades ocasionadas pela desinformação, oferecemos uma jornada de produção que alia métodos analíticos, apuração jornalística e competências informacionais.

Conhecimento é inteligência para agir.

Daniela Germann - DRT RS 5412/95
(48) 99104-5267
daniela@e-comtextos.com.br

Luciano Bitencourt - DRT SC 5442/95
(48) 99911-9447
luciano@e-comtextos.com.br

Imagens: Freepik
br.freepik.com

Fontes complementares:

Sobre comunicação em Paulo Freire (p. 03) - <https://online.unisc.br/seer/index.php/rizoma/article/view/4058>

Sobre Alejandro Jodorowsky (p. 05) - <https://www.conjur.com.br/2018-mar-18/milenio-alejandro-jodorowsky-cineasta-ator-escriptor>

Sobre a pesquisa "Gerações" do Grupo Rabbit (p. 11) - <https://educador21.com.br/post/geracoes-pesquisa-inedita-mostra-a-escola-na-visao-dos-pais>

Sobre a pesquisa Kantar/ IBOPE Mídia 2021 (p.11) - <https://myvisme.co/view/1j9pxm8p-data-stories-ed-14-o-desafio-z>

APRESENTAÇÃO	3
O DIÁLOGO NAS ESCOLAS TEM QUE DESAFIOS?	5
Diferenças culturais acentuadas	6
Novas relações de consumo	7
Públicos usuários-mídia	8
Comunicação <i>all line</i>	9
Cuidados com a desinformação	10
Diferenças geracionais	11
DE QUE LUGAR A ESCOLA DEVE FALAR?	12
A escola conhece seu projeto pedagógico?	13
A escola conhece seus públicos?	14
O projeto reflete a imagem da escola?	15
A escola tem sua reputação reconhecida?	16
COMO, ENTÃO, EXPRESSAR-SE ESTRATEGICAMENTE?	17

Comunicação é diálogo, pede interlocução. Quando se tem algo a dizer e se espera que a mensagem seja compreendida pelas pessoas a quem ela é dirigida, não basta apenas produzir comunicados ou transmitir dados e informações, como dizia Paulo Freire. É preciso reconhecer que do outro lado tem um “sujeito interlocutor”.

Esse “outro lado” pode estar em oposição, pode ser crítico em relação ao que dizemos e expressar-se de modo contrário à nossa intenção de comunicar algo. O problema não é o contraditório em si, mas a falta de ambientes que permitam sua manifestação dentro dos mesmos canais e nas circunstâncias em que foi provocado.

Na área da educação, dilemas morais têm influenciado o debate sobre o comportamento do professor, o tipo de conteúdo ministrado, as normas e os procedimentos de convívio, os métodos de gestão, entre vários outros aspectos. Para as escolas, um desafio e tanto. Esses dilemas morais, quase sempre, nascem de interesses particulares cuja preocupação é ajustar os valores sociais a visões de mundo próprias.

O ato de educar não entrega um produto tangível, não oferece um resultado que possa ser mensurado com a certeza do que se espera, tampouco garante que quem saia “formado” mantenha-se de acordo com as projeções de quem investiu nessa formação. Por isso o diálogo é tão importante na prestação do serviço, para alinhar expectativas constantemente.

Do ponto de vista da escola, alinhar expectativas significa deixar claros quais são os valores defendidos em seu projeto de formação e mostrar como esses valores se refletem na prática. É uma questão de posicionamento. Quando se tem um empreendimento cujos resultados são de longo prazo, interesses particulares não devem se sobrepor aos valores institucionais.

A melhor maneira de se posicionar enquanto escola é protagonizar o diálogo com o contraditório, produzir conhecimento sobre os valores que defende, mostrar a importância de sua filosofia e seus métodos, expor seus objetivos com o máximo de clareza, enfim, demarcar um lugar de onde possa ser reconhecida por seus princípios e diferenciais.

Como fazer isso? Vamos tratar aqui de algumas alternativas para responder a perguntas que deveriam ser feitas periodicamente para se saber quem são os “sujeitos interlocutores” com os quais a escola precisa dialogar, quais as melhores maneiras de promover o diálogo e por aí vai.

Não existem fórmulas mágicas para lidar com o desafio de superar os dilemas morais ou quaisquer outros fatores que pesam sobre a instituição escolar. Mas a comunicação pode ser uma forte aliada, especialmente quando usada para estabelecer formas de relacionamento, ouvir o contraditório e promover espaços onde as diferentes manifestações possam ser canalizadas para fortalecer os valores e as práticas pedagógicas e administrativas.

O DIÁLOGO NAS ESCOLAS TEM QUE DESAFIOS?

Como diz o artista chileno Alejandro Jodorowsky, “entre o que penso, o que quero dizer, o que digo e o que você ouve, o que você quer ouvir e o que você acha que entendeu há um abismo”.

São muitos os fatores que desafiam a escola a estabelecer diálogo com seus diferentes públicos. Apontamos aqui os que consideramos mais relevantes porque impactam sobre o posicionamento institucional e a identidade da escola.

DIFERENÇAS CULTURAIS *acentuadas*

Diferentes culturas sempre estiveram sob tensão. Mas o momento é de intolerância ao que nos é estranho. Fundamentos políticos e religiosos, por exemplo, não só determinam juízos morais sobre comportamentos ou crenças. Também influenciam decisões arbitrárias, aniquilam qualquer possibilidade de diálogo por desconsiderarem ideias e visões de mundo diversificadas.

Por princípio, uma escola deve acolher os diferentes pontos de vista e estimular uma convivência saudável entre os que divergem. É filosofia básica da educação ajudar a construir uma sociedade mais solidária e preocupada com o futuro. Mas a tarefa está cada vez mais difícil.

Quem paga pela educação estabelece uma relação de consumo como qualquer outra. Quer garantias de que está comprando algo que cumpre com o que deseja e coloca em primeiro plano aquilo que projeta para si mesmo e para o “usuário” do serviço. Ou a escola o atende ou não serve.



O interessante nesse comportamento é que nem sempre a escolha de quem consome educação é buscar outra escola. Esses novos consumidores tendem a fazer um esforço para convencer a instituição de ensino de que é ela quem tem de moldar-se aos interesses particulares.

Novas RELAÇÕES DE CONSUMO

Em termos culturais, os componentes digitais que usamos diariamente fazem parte da nossa realidade. A ideia de que o mundo físico e o mundo digital são diferentes já não cabe mais. Nossas conexões incluem tanto as relações de contato físico quanto as de contato digital. Estar presente não é mais só estar fisicamente no tempo e no espaço de um momento vivido.

Um exemplo característico nas escolas durante a pandemia de Covid-19 foi a intensificação do uso de componentes digitais para manter as atividades formativas. Os professores passaram a ocupar a casa dos estudantes, ao mesmo tempo que os pais passaram a ter acesso às salas de aula, aos componentes curriculares e aos métodos de ensino de forma bem prática.

A realidade impôs a presença de estranhos em espaços sagrados para as escolas e as famílias. Os professores passaram a ser avaliados por quem de fato paga pelos serviços oferecidos pela escola e as famílias, a encarar as



instituições de ensino como extensões de suas crenças e valores.

As conexões de consumo de hoje valorizam muito mais a experiência. Para os consumidores, com ênfase aqui aos que já incorporaram o digital em suas rotinas diárias, a forma como se relacionam com quem oferece produtos e serviços é tão ou mais importante do que o objeto de consumo em si. No caso das escolas, a invasão dos espaços sagrados é uma experiência nova.

Públicos USUÁRIOS-MÍDIA

O que antes ficava restrito a conversas privadas, fruto de diálogos reservados e passíveis de um certo controle no que diz respeito ao alcance das informações, ganhou possibilidades de circulação exponenciais. Os meios digitais permitem que cada indivíduo constitua sua própria mídia e exerça influência sobre quem tem afinidade de ideias.

Acesso à internet e às mídias sociais são fatores determinantes para o surgimento do que se denomina “usuário-mídia”, alguém com potencial para formar opiniões a respeito dos temas sensíveis à sociedade. Mesmo que essa capacidade não se materialize, o fato é que todos nós temos a possibilidade de influenciar e formar opiniões.

Nesse ambiente digital, uma única pessoa, um único usuário-mídia, pode desacreditar uma instituição como a escola, dependendo de como se manifeste e para quem dirige suas mensagens. E a escola não tem como monitorar todas as manifestações sobre ela.

Como característica, os processos de comunicação nesse cenário aproximam grupos que pensam e agem da mesma forma, compartilham crenças e valores comuns ao mesmo tempo em que amplificam suas vozes, especialmente as críticas, sem que sejam expostas ao contraditório ou passem pelo crivo de quem tem pontos de vista diferentes.

Muitas vezes, o que dizem essas vozes amplificadas não passa pelo crivo da própria escola antes de alcançarem interlocutores com uma posição já formada e contrária a qualquer resposta institucional que possa ser dada.



Comunicação ALL LINE

É preciso estar *all line*. E isso significa reconhecer que as pessoas estabelecem relação em todos os espaços onde há possibilidade de comunicação. O mural da escola e a agenda digital continuam sendo espaços importantes para fazer circular informações essenciais à realização das atividades. São mídias complementares com funcionalidades e alcance específicos.

A questão de como usar os diferentes canais e recursos em uma cultura digital diz respeito a como se costuma acessar as informações e a que critérios as tornam importantes para os diferentes públicos. Por exemplo, docentes e familiares têm interesses distintos quando se trata do tipo de informação que precisam e usam canais diferentes, dependendo da idade e das condições sociais e econômicas.

Além disso, cada meio reúne características próprias, com linguagens e formas de interação específicas. Em certas circunstâncias, mensagens em áudio e vídeo podem ser mais eficientes do que alternativas convencionais, como bilhetes e recados escritos. O tom de voz em uma gravação sonora ou o semblante e os gestos em uma gravação em vídeo trazem nuances que a escrita não é capaz de revelar.



Quando falamos em comunicação *all line* nos referimos aos diferentes ambientes por onde as informações circulam e de onde se pode obter *feedbacks* a respeito de questões que a escola precisa responder. Os meios digitais são importantes, mas a escola também precisa criar experiências de diálogo no espaço físico.

Cuidados com a DESINFORMAÇÃO

Um fenômeno interessante desse cenário em que educação e comunicação se aproximam é que a convergência entre recursos analógicos e digitais, entre estratégias de diálogo presenciais e a distância, e entre espaços físicos e virtuais também criou uma teia de possibilidades em que cada indivíduo pode constituir suas próprias redes, para além das pessoas mais próximas.

A escola não tem como participar de todas as redes disponíveis, nem acompanhar cada indivíduo que se relaciona com ela. Condições assim oferecem um campo fértil para a desinformação. Basta uma mensagem enviesada ou uma resposta que não corresponda às expectativas de consumo e o estrago pode ser grande.

Um professor em sala de aula representa a escola, torna visíveis os valores institucionais. E a sala de aula não está mais restrita a

quatro paredes. Um atendente na secretaria é a porta de entrada para o relacionamento com as famílias e os estudantes. Mas o portal de acesso já não se resume ao espaço físico da escola.



Ao mesmo tempo, os consumidores do serviço desenvolvem seus próprios meios de entrar em contato com quem interessa, constituir redes de conversa privada com quem tem afinidade de ideias e criar seus próprios canais de informação apenas reproduzindo mensagens passadas pela escola, muitas vezes sem o contexto correto.

São comuns as reclamações sobre a didática do professor, o procedimento de um atendente, as decisões de gestão, mesmo

quando estão de acordo com o que foi planejado institucionalmente. O problema é quando essas reclamações ganham palco sem que os fatos sejam registrados ou os argumentos da escola sejam devidamente explicitados.

Diferenças GERACIONAIS

Uma pesquisa liderada pelo Grupo Rabbit, especializado em consultoria educacional, revela que as diferentes gerações têm prioridades muito próprias quando se trata de escolher as escolas em que vão matricular seus filhos e filhas. No entanto, as quatro gerações pesquisadas definem o acolhimento como a principal delas.



Independente do que signifique o termo acolhimento para cada uma das gerações mapeadas, o fato a ser destacado é que a principal preocupação na escolha da matrícula diz respeito a como vai se dar o relacionamento com a escola a partir do momento em que se faz o primeiro contato. A pesquisa também mostra particularidades na escolha. Gerações mais recentes tendem, por exemplo, a dar mais valor aos métodos de ensino e ao preparo dos professores do que ao preço.

Segundo o relatório Kantar IBOPE/Mídia de 2021, a geração “Z”, cuja faixa etária vai de alunos do fundamental em anos iniciais a pais de alunos do fundamental em anos finais, também exerce grande influência digital ao lidar com produtos e serviços.

Esses perfis dizem muito sobre o tipo de relação que a escola pode construir com seus públicos e sobre a forma adequada de fazer contato quando necessário. Por exemplo, as gerações mais recentes, pós-internet, estão mais acostumadas com os dispositivos eletrônicos e as mensagens em áudio e vídeo. Tendem também a aceitar com mais facilidade certas mudanças.

Estrategicamente, conhecer os perfis que se relacionam com a escola é importante porque ajuda a compreender as formas mais adequadas de fazer chegar aos públicos as informações relevantes.

DE QUE LUGAR A ESCOLA DEVE FALAR?

Ter um lugar de fala significa marcar posições, defender valores, expressar-se de forma coerente com as ações que definem uma trajetória. *No caso da escola, essas premissas estão no projeto de formação, na filosofia e nos métodos de implantação da proposta pedagógica, no planejamento das atividades e no uso dos recursos de infraestrutura, em suma, nas características do serviço prestado à sociedade.*

É muito comum a escola tomar posições reativas quando surge um problema. A questão é que muitos deles podem ser evitados quando se toma a frente no processo de comunicação e se deixa determinados posicionamentos bem claros.

A escola conhece seu PROJETO PEDAGÓGICO



Não estamos falando aqui da mera leitura de um documento. Conhecer o projeto pedagógico de uma escola exige uma relação mais profunda com os valores e as práticas no processo de formação. E isso diz respeito a todos os públicos.

Implantar uma proposta pedagógica pede participação de todos os envolvidos. Por exemplo, as exigências de uma família em função de suas crenças podem não estar de acordo com o que propõe o projeto de formação da escola. Ou o comportamento de professores e estudantes em determinadas situações pode não estar adequado aos valores que ela defende.

Conhecer o projeto pedagógico, nesses casos, é compreender o que ele propõe além dos conteúdos e dos métodos, como ele se torna visível no dia a dia da escola, o quanto ele revela de seus valores a partir das práticas e a que propósitos ele serve.

Para o posicionamento institucional esse conhecimento é importantíssimo. Com base nele o lugar de fala é mais perceptível e o diálogo com os públicos pode ser facilitado porque já se sabe, antecipadamente, certas posições que a escola adota.



A escola conhece seus PÚBLICOS



Gestores, professores, colaboradores, estudantes, familiares e fornecedores são os principais envolvidos com as atividades rotineiras da escola. Do ponto de vista da comunicação, cada um deles representa um segmento específico para o qual certas informações são necessárias.

Dentro de cada um desses segmentos existem também perfis diferentes, com interesses próprios e necessidades particulares. É preciso conhecê-los, entender suas características e como se expressam. Isso leva tempo, mas há formas de adiantar alguns passos.

Toda a escola tem um cadastro onde guarda informações sobre esses segmentos. Primeiro é preciso avaliar se todas as informações necessárias estão nessa base, se elas correspondem a dados concretos e verificáveis e se obedecem a critérios padronizados. Depois de organizados de maneira adequada, esses dados ajudam a revelar informações sobre os diferentes públicos.

É possível também construir um perfil dos influenciadores, pessoas que tomam a liderança na produção de informações sobre a escola, sejam positivas ou negativas. A atividade em mídias sociais, a fluência nos questionamentos, a busca



constante por fazer prevalecer seus pontos de vista são comportamentos que ajudam a identificar com quem a escola precisa manter um diálogo mais constante.

O que se deve levar em conta é que esses dados servem para melhorar o relacionamento, promover uma aproximação com os públicos e prestar esclarecimentos sobre as premissas do projeto de formação. Ao conhecer seus públicos, a escola precisa mostrar quem ela é para facilitar a comunicação.

O projeto reflete a IMAGEM DA ESCOLA



Se diz hoje que um processo de comunicação eficiente começa por saber o que os públicos desejam de informação. Mas isso não significa que a escola tenha que atender a interesses particulares. Quando uma escola dá respostas diferentes para atender a expectativas específicas dos públicos, ela perde identidade e também está sujeita a perder mais clientes do que imagina.

Os valores e as práticas da escola, com base no seu projeto de formação, precisam ser comunicados de acordo com a filosofia e os objetivos propostos. Não dá para agradar a todos. Portanto, deve partir da escola a iniciativa de definir o jeito como o relacionamento com os públicos vai se dar. Quanto mais dialógico, melhor. Mas nem sempre isso é possível.

Um exemplo: é comum uma determinada família querer falar sempre com a mais “alta” gestão da escola, mesmo que um atendente diga que solucionar o problema específico não vai ser possível fora dos limites previamente estabelecidos. Ao abrir espaço para que a determinada família pule o balcão e force o contato com alguém de mais poder na hierarquia, a escola mostra fragilidade em seu posicionamento institucional e abre precedentes difíceis de desfazer.

Claro que existem circunstâncias em que essa abertura é necessária. O problema é a falta de critérios e procedimentos que explicitem previamente os limites entre o acolhimento e a subserviência a quem paga as mensalidades. Quanto mais abertos forem os posicionamentos, mesmo quando desagradam, mais duradouras podem ser as relações.

Uma identidade institucional fortalecida, apoiada em valores e práticas pedagógicas e de gestão coerentes com o projeto de formação, para ser respaldada pelos públicos, depende de como a escola responde aos problemas cotidianos e mostra suas ações.



A escola tem sua REPUTAÇÃO RECONHECIDA

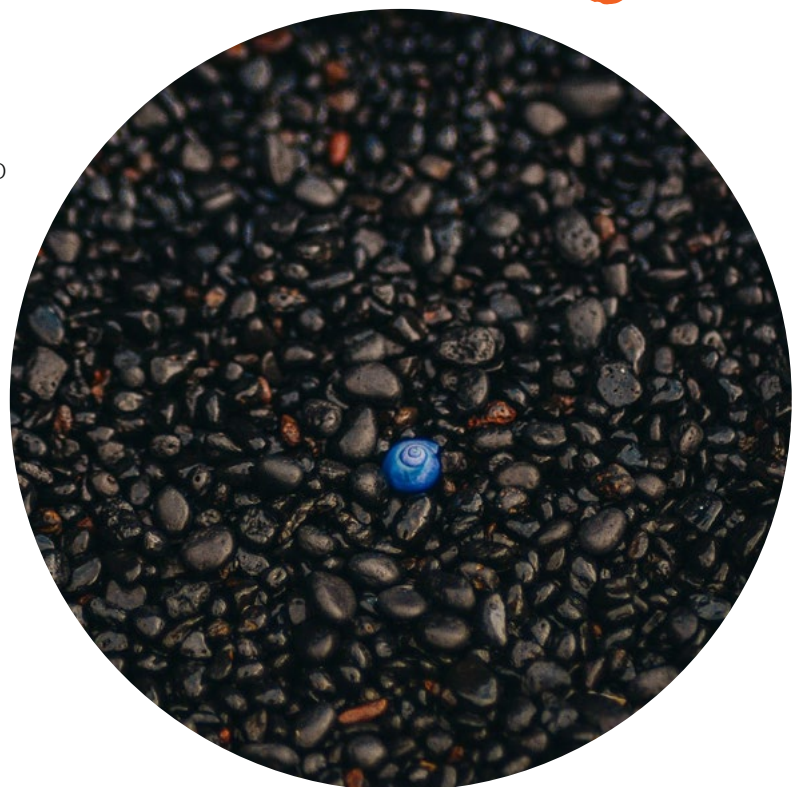


Reputação é algo que se constrói com o tempo. No caso da escola, um primeiro aspecto a se levar em conta é a identidade institucional, uma qualidade que diz respeito à forma como a escola enxerga a si mesma. A identidade, como vimos, é resultado de uma percepção mais interna, baseada nos valores e nas ações que a escola assume.

Externamente, a percepção dos públicos quanto à coerência entre valores e práticas, entre projeto e implantação, entre venda e entrega faz toda a diferença. Em processos de matrícula, por exemplo, tenta-se encontrar uma forma de mostrar os diferenciais da escola e chamar a atenção dos públicos para fatores que destacam os porquês de se estudar nela.

Os discursos de campanha, é claro, procuram construir uma imagem positiva do que a escola oferece e destacar os serviços que mostram a qualidade na formação dos alunos. O problema, muitas vezes, está na entrega do que as campanhas prometem. A percepção dos familiares e dos alunos nem sempre está alinhada com a imagem que se procura construir nas peças de propaganda.

Nesse sentido, **o projeto pedagógico é uma peça-chave na constituição da identidade institucional. É preciso comunicar o que ele materializa, mostrar as práticas pensadas a partir dele e os resultados obtidos ao longo**



do tempo. É um processo que pode orientar as campanhas de matrícula e fidelização por manter vivas as promessas assumidas nas peças de propaganda.

A reputação não depende de períodos sazonais, é construída permanentemente. Também não se resume a entender o nível de satisfação dos públicos, ainda que isso seja importante. A identidade de uma escola e sua imagem consolidam o nome, demarcam a qualidade dos serviços prestados, distinguem seus valores e práticas em relação a outras escolas. A escola que se mostra não precisa dizer quem é. Basta reforçar o que a reputação já diz.

COMO, ENTÃO, EXPRESSAR-SE ESTRATEGICAMENTE?

Tentamos até aqui descrever um cenário bastante complexo, do qual as escolas fazem parte. Procuramos também delimitar questões que ajudam a entender de onde a escola se posiciona e como isso impacta na sua reputação. *Vamos agora elencar algumas ideias sobre como a comunicação pode ajudar na consolidação da identidade e da imagem institucional.*

1

A escola precisa estar presente nos diferentes canais que usa para prestar informações e dialogar. Essa presença diz respeito à disponibilidade institucional de responder aos questionamentos com o máximo de rapidez, de oferecer ambientes em que os públicos possam se manifestar e acompanhar de perto essas manifestações.

Essa presença também está relacionada a um protagonismo quanto às pautas que importam discutir no ambiente escolar. **É a escola que deve definir o fluxo de informações e o ritmo no qual a participação dos públicos é necessária.**

2

3

Para alcançar esse estágio é preciso mudar o tom do discurso. As falas unidirecionais, quase sempre associadas a aspectos mercadológicos, devem dar lugar a conversas mais próximas do interesse dos públicos. Sempre partindo do ponto de vista da escola e dos valores defendidos no projeto de formação e nas ações cotidianas.



4

Protagonizar o diálogo significa provocar as discussões que interessam, chamar à participação para ajudar na implantação da proposta pedagógica, fazer circular informações que mostrem como o projeto de formação se converte em práticas e gerar interlocução com quem se dispõe a amplificar a reputação da escola.

No atual contexto, os públicos são também veículos e reúnem condições de formar opinião sobre o que a escola diz ser. Informá-los adequadamente sobre as questões que importam, abrir canais de diálogo para ouvi-los e marcar posição no intuito de ajudá-los a compreender a proposta de formação, seus valores e práticas são maneiras de transformar a comunicação em aliada no propósito de educar.



5



Conhecimento é **inteligência** para agir

Para pautar decisões, orientar ações futuras e superar vulnerabilidades ocasionadas pela desinformação, oferecemos uma jornada de produção que alia métodos analíticos, apuração jornalística e competências informacionais.

contato@e-comtextos.com.br

Daniela Germann - DRT RS 5412/95
(48) 99104-5267
daniela@e-comtextos.com.br

Luciano Bitencourt - DRT SC 5442/95
(48) 99911-9447
luciano@e-comtextos.com.br



www.e-comtextos.com.br