



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

CPDOC

Setor Pesquisa

CPDOC - 304  
F

# **MARKETING SOCIAL E REFORMAS EDUCATIVAS: SUGESTÃO DE ANÁLISE CONCEITUAL**

*Helena Maria Bousquet Bomeny  
(Coordenadora)*

*Equipe: Lúcia Pontual Braga  
Raquel Emerique*

**Rio de Janeiro  
1996**

Proibida a publicação no todo ou em parte; permitida a citação.  
A citação deve ser textual, com indicação de fonte conforme abaixo.

#### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

MARKETING social e reformas educativas; sugestão de análise conceitual/Helena Bomeny (Coordenadora); Equipe: Lúcia Pontual Braga e Raquel Emerique. Rio de Janeiro: CPDOC, 1996. 11 f.

**Marketing social e reformas educativas:  
sugestão de análise conceitual**

Helena Bomeny

## ***Marketing social e reformas educativas: sugestão de análise conceitual***

**Helena Bomeny**  
**Novembro/1996**

### **Apresentação**

Durante um mês, as pesquisadoras Lucia Pontual Braga e Raquel Emerique, sob a coordenação e orientação de Helena Bomeny, estiveram mobilizadas por uma provocação intelectual: de que maneira reformas educativas reagem positiva ou negativamente à uma estratégia deliberada de marketing social? Nossa primeira decisão foi pensar sobre o significado de tal associação e a pertinência de sua inclusão em reflexões sobre educação. Uma vez que aceitamos o desafio da associação, passamos à etapa de selecionar experiências que nos indicariam com mais nitidez a presença de programas de comunicação social, a evidência da utilização de mecanismos de marketing para a promoção de certas idéias e projetos no campo das reformas educacionais.

Algumas informações anteriores havíamos acumulado nos investimentos de pesquisa que fizemos. Tivemos também a oportunidade de assistir em junho deste ano a relatos extensivos de muitas experiências consideradas exitosas por seus relatores na ocasião do seminário "Ensino Básico na América Latina: Experiências, Reformas, Caminhos", promovido pelo Programa de Promoção da Reforma Educativa na América Latina - PREAL, no Rio de Janeiro. O esforço conjunto do PREAL com a DEMEC-Rio resultou em um aprendizado interessante. Pudemos perceber, pelos relatos dos diversos estados brasileiros, que iniciativas pela melhoria da educação no Brasil são heterogêneas e guardam perfis muito distintos, de acordo com realidades, gostos, estilos e tradições locais. Aprendemos naquela ocasião que deveríamos considerar de forma mais criteriosa algumas experiências em curso e avaliá-las com mais cuidado comparando-as com as demais em curso no país. O conjunto de textos que se seguem a esta proposta conceitual reflete o início desta preocupação que nos motivava anteriormente.

Selecionamos como exemplares para os fins desta proposta cinco programas em curso: a reorganização da rede pública de ensino em São Paulo; a reforma educativa de Minas Gerais; a alternativa político-pedagógica do município de Angra dos Reis (RJ); o programa dos Centros Integrados de Educação Pública (Cieps) (RJ) e a microgestão privada da rede pública de ensino de Maringá (PR).

Este texto reflete a avaliação de pontos que considero estratégicos quando o que está sob foco são os programas acima mencionados. Procuro com ele estabelecer uma tipologia das características mais acentuadas dos referidos programas e sugiro alguns indicadores que possam iluminar a análise da relação entre reformas e políticas de marketing social.

## ***Marketing e educação: relação perigosa?***

Não é nova, nem exatamente recente, a sugestão de trazer o tema e a metodologia de atuação de marketing para o campo educacional. Afinal, há pouco mais de dez anos, em 1985, Philip Kotler e Karen F.A. Fox dedicaram todo um livro ao que consideraram uma relação proveitosa, necessária e bem sucedida entre marketing e instituições educacionais.<sup>1</sup> É preciso dizer, todavia, que esta publicação faz parte de um conjunto de reflexões de meados dos anos oitenta motivadas pela profunda alteração por que passaram, e ainda passam, as instituições sociais e acadêmicas. Mas, por outro lado, suponho que seja nova, original e recente a proposta de verificar possíveis relações entre reformas educacionais (bem sucedidas ou fracassadas) e a presença ou ausência de planos deliberados de marketing social.

A idéia de fazer conexão entre educação e mercado, (que é para onde uma estratégia de marketing nos conduz), nem sempre é vista com bons olhos por educadores, instituições acadêmicas e público estudantil. Submeter a educação à lógica utilitarista de mercado pode significar uma distorção de finalidades e mesmo uma perversão dos valores que norteiam programas educativos de formação cultural humanista. Investimentos educativos estranham a lógica do puro consumo na medida em que eles demandam tempo, amadurecimento, internalização de comportamentos, na medida enfim que tratam de formação de mentalidades. É como se, com uma estratégia de marketing, as instituições permitissem um divórcio entre suas finalidades específicas e as demandas mais urgentes, perecíveis e externas do mercado.

No entanto, é o próprio Kotler quem nos socorre: "vender" um programa ou seduzir um número maior de candidatos ao ensino superior, ampliar benefícios às instituições que estão se expondo publicamente com propaganda, anúncios, campanhas etc, pode ser um gesto que obrigue a instituição a esclarecer a si própria, e ao seu público alvo, sobre o que oferece, a dar coerência à sua programação, a racionalizar sua estratégia de

---

<sup>1</sup>. Cf. Kotler, Philip e Fox, Karen F.A. Strategic marketing for educational institutions. . 1985, Prentice-Hall, Inc. Publicado em português pela Editora Atlas S.A., São Paulo, 1994, com o título Marketing estratégico para instituições educacionais.

funcionamento etc. O marketing pode forçar uma escola, um governo, um grupo de trabalho, uma instituição, enfim, os atores e entidades envolvidos com educação, a mostrarem o que estão fazendo ou propondo além da tarefa de definirem o tipo de expectativa a que pretendem responder.

Esta última observação é crucial. Planos de marketing, estratégias de convencimento, projetos de persuasão e sedução para uma causa (um produto) esvaziam-se e se desmoralizam rapidamente quando não há consistência entre o que se diz sobre a coisa e o que a coisa em si contém. Efeitos especiais não salvam filmes medíocres. Bons efeitos especiais valorizam **bons** filmes; ampliam o significado e podem dar visibilidade a um conteúdo, uma interpretação, um enredo que já estavam ali, e que talvez não estivessem tão realçados quanto sob os tais efeitos de tecnologia cinematográfica.

Com essas chamadas iniciais, gostaria de propor como sugestão alguns indicadores que, a meu juízo, condicionam positiva ou negativamente a conexão entre marketing social e reforma educativa. Se prestamos a atenção ao conteúdo de cada um dos indicadores percebemos que se orientam dentro do marco de proposta/aceitação de uma idéia, sugestão e adesão a um projeto, ou seja, dentro do marco interpretativo do marketing social. Como despertar interesse por certa proposta? Como torná-la atraente? Como convencer o público de sua pertinência e dos benefícios de uma adesão voluntária a ela? Como reforçar a aceitação? Como confirmar positivamente a adesão? Como saber o que quer o mercado? Ou, o que pensamos que o mercado deveria querer? Convencimento, sedução, aceitação, retorno, reforço, confirmação, propagação, tudo isso se inclui no programa mais geral de marketing social.

## ***Reforma educativa e marketing social: indicadores***

Sugerimos como formulação típico-ideal as seguintes características que podem iluminar a avaliação e a condução de uma política de marketing e, ao mesmo tempo, pode favorecer e fortalecer a a idéia de que reformas educativas tem como se beneficiar de uma política de marketing social:

### **1. Clareza de proposição**

Se o suposto básico do marketing é a possibilidade de aquisição por um público alvo de algo que se apresenta a ele como produto desejável, a primeira regra diz respeito ao entendimento do que está sendo oferecido. A apresentação de uma idéia a um conjunto da sociedade deve ser clara, direta, com linguagem adequada ao público a que se destina, e se pautar pela simplicidade de expressão daquilo que se pretende transmitir. A interação entre

público e produto tem seu início ou seu fracasso na possibilidade de entendimento entre os dois pólos da comunicação: proponente e receptor.

## **2. Confiabilidade**

Idéias são transformadas em práticas sociais quando os atores se convencem da coerência entre o que se está prometendo e o conteúdo do produto oferecido. Tal coerência é que dá sustentação, consistência ao produto, veracidade à mensagem que se põe à disposição no mercado de idéias. A máxima do mercado, segundo a qual um cliente jamais suporta ser enganado por muito tempo, firmou-se na própria dinâmica interativa do exercício de vender e comprar. Aprendeu-se muito cedo que o sucesso do mercado está na habilidade de vender protegendo seus clientes de enganos, de desrespeito, de uma sensação de desconfiança. Esta máxima do mercado transcende a lógica do puro cálculo e pode perfeitamente ser dirigida para as relações de adesão ou recusa ao que simbolicamente a sociedade, os grupos sociais e os governos põem à disposição do público interessado.

## **3. Adequabilidade**

Este indicador toca em um ponto chave e muito sensível da comunicação social: a **ressonância** entre a proposta e o ambiente social que a acolherá, o ambiente social para a qual é dirigida. Trata-se de uma proposta que tem eco na cultura local? Faz sentido para aquela cultura? Agride fidelidades, representações, crenças consagradas, relíquias sociais sagradas de uma determinada comunidade? O reconhecimento de legitimidade de uma proposta, condição básica de sua aceitação pela comunidade, deriva desse acordo implícito anterior, que revela o cuidado que os formuladores tiveram com a tradição que pretendem reformar ou alterar em sentido considerado melhor. A lição contida neste argumento é que uma comunidade, um cliente, um público alvo não suporta a idéia de que para adquirir algo, tem que abrir mão do que guardou como patrimônio simbólico.

## **4. Universalidade**

Reformas sempre alteram rotinas de instituições, comunidades, entidades, sociedades. Aliás, é da natureza das reformas o suposto de modificação de rotinas estabelecidas. Consideradas as quatro recomendações anteriores, um ponto crucial para o qual gostaria de chamar a atenção seria o escopo ideológico ou valorativo da reforma. Em outras palavras: uma reforma será tanto mais exitosa quanto maior a abrangência de seus objetivos, dos valores que veicula. Uma reforma exclusivamente identificada com uma facção, uma organização, uma entidade política, um programa ideológico, um partido ou uma liderança política fica vulnerável às mudanças de conjuntura que redefinem posições,

deslocam lideranças, restabelecem autoridades tradicionais, recusam fidelidades constituídas e redefinem pautas de valores. Este aspecto é central pelo lado mais dinâmico deste tipo de proposta, e pela fragilidade que encerra. A um só tempo em que o fervor de uma bandeira política é capaz de promover movimentos apaixonados, de grande adesão e de sucesso de comunicação, a sucessão do grupo que lidera o movimento pode representar o declínio da própria experiência, caso a nova liderança não seja política ou ideologicamente afinada com a anterior. Uma gestão movida por engajamento tão identificado com escolhas políticas e ideológicas determinadas pode sofrer, e freqüentemente sofre o revés em momentos de sucessão, quando não se consegue fazer um sucessor. Esse trauma marca em geral o início do fracasso de toda uma mobilização anterior. Como a sociedade não reconhece nos procedimentos em curso uma dimensão universalizante, mas ao contrário, vê neles o fruto de ação de determinada facção, hesitará em defender um processo do qual não se sentiu representada como parte interessada. As reformas perdem seu alcance social e se transformam em reféns de lealdades e paixões políticas do momento. Recusar lideranças acaba sendo também recusar reformas e procedimentos a elas identificados.

## ***O aprendizado das experiências***

Essas foram as lições aprendidas nos contatos que tivemos com os cinco experimentos de reforma. Procuramos relatar nos estudos de caso que se seguem os princípios que nortearam os programas dos CIEPs e de Angra dos Reis (Rio de Janeiro), de Maringá (no Paraná), de São Paulo com a reorganização da rede pública de ensino, e da reforma educativa e do pacto que se estabeleceram pela melhoria da educação em Minas Gerais. Tais experiências podem ser classificadas, segundo sua própria forma de apresentação, em três categorias:

1. Reformas marcadas pela **identificação político-ideológica** (Incluem-se neste caso o programa dos CIEPs, de Angra dos Reis e também o de Maringá);
2. Reformas que se pautaram por **alterações político-pedagógicas** (O exemplo neste caso é Minas Gerais);
3. Reformas que se caracterizaram pela ênfase na **racionalização administrativa** (Aqui, a referência é São Paulo e, lateralmente, Maringá).

O que foi possível perceber no contato com os cinco experimentos que nos dispusemos entender? Um bom exercício pode ser retomar os experimentos à luz dos indicadores propostos e cruzá-los com as características mais evidentes das reformas em pauta. Examinemos Minas Gerais, como ponto de partida.



Em julho de 1990, portanto há exatos seis anos atrás, iniciava-se em Minas Gerais um grande programa de reforma educativa. Em entrevista concedida a Helena Bomeny, a secretária de Estado da Educação, Ana Luisa Machado Pinheiro, lembrava a antecedência com que foi formulado o projeto da reforma. Durante nove meses, uma equipe de educadores e assessores especializados formada por Walfrido Mares Guia, tratou de formular um programa de reestruturação do ensino no estado. Ana Luisa Pinheiro lembra ainda que esta equipe original acabou sendo integrada à secretaria, e lá permanece até hoje. Ou seja, um programa criteriosamente formulado com informações a respeito da comunidade para onde seria dirigido teve como equipe executora a equipe que formulou o programa.

O que propunha aquela reforma? Que as escolas tivessem autonomia para definir a administração de seus recursos, a escolha de seus dirigentes, e que se empenhassem na formação de colegiados compostos por professores, alunos e pais de alunos para acompanhar, decidir e referendar procedimentos que dizem respeito à rotina escolar. A despeito de ser pouca ou suficiente a verba destinada à educação básica no Brasil, os recursos não chegam às escolas. Não sabemos então sequer avaliar o quanto seria suficiente ou insuficiente a destinação orçamentária prevista para as unidades escolares. O início da reforma era portanto colocar em discussão a relação convencionalmente estabelecida entre os poderes políticos e as administrações escolares.

A reforma de Minas tocava por isso em um ponto arraigado em nossa cultura política, o clientelismo. Pela constituição estadual, a nomeação dos diretores das escolas públicas é uma prerrogativa do dirigente maior do executivo, portanto, uma escolha do governador. Tradicionalmente, as nomeações públicas são uma moeda de troca de favores e apoios políticos, e as escolas não ficaram protegidas de tal tradição. Redefinir a forma de nomeação fazendo com que prevalecessem critérios acadêmicos, com a prestação de concurso, e critérios de representatividade, pela escolha dos diretores por eleição da própria comunidade escolar entre aqueles que foram aprovados no concurso foi uma alteração profunda na forma como politicamente tem sido conduzida a educação no estado de Minas, e no Brasil como um todo.

As reações não tardaram. No início da gestão de 1990, a associação dos dirigentes das escolas impetrou mandado de segurança para impedir a implementação do processo de escolha dos diretores. No momento da implementação da nova medida, a secretaria de estado contou com uma reação positiva do governador Helio Garcia ao projeto, e com a habilidade do governador em afirmar que obedeceria à constituição mantendo sua prerrogativa de nomear os diretores, e que escolheria aqueles que a comunidade havia se pronunciado a favor pelo processo eleitoral. Assim, o governador acolheria ambas as

exigências demandadas no momento: fazia valer sua prerrogativa como chefe do executivo nomeando os dirigentes escolares e mantinha a legitimidade do processo de escolha como fruto de participação da comunidade. Ainda hoje, a lei de nomeação dos diretores está *sub-judice* em Minas Gerais, mas os resultados benéficos que a própria sociedade vem colhendo com a medida tranquilizam os governantes com a impressão de que o processo não poderá ser revertido sem um custo político e social absolutamente não compensatório a quem o provocar.

A secretaria de educação do estado não criou um programa deliberado de marketing social para divulgar ou sustentar o programa de reforma. A exposição à mídia ficou substituída por um trabalho sistemático de esclarecimento à comunidade educacional do impacto positivo que a reformulação poderia trazer a cada unidade escolar. As superintendências regionais eram visitadas regularmente, e nestas ocasiões, os diretores de escola eram chamados a participar. Era quando se recebia orientação, discutiam-se procedimentos, acompanhava-se o programa recentemente implementado. A ênfase do programa é o envolvimento da comunidade nas escolas. Quando a comunidade entra na vida escolar, preconizam os reformadores, o primeiro passo está dado para melhoria do atendimento escolar.

O que mantém estável o programa em Minas é, a meu ver, o fato de haver combinado com razoável equilíbrio uma proposta que "não tem um dono", mas que "todos são donos", nas palavras da secretária de estado da educação, com atenção aos indicadores que sugerimos neste texto. Uma proposta clara, que se traduziu em termos compreensíveis para a comunidade; uma proposta consistente porque seus efeitos são associados às medidas que os originaram; um projeto adequado por permitir progressivamente a participação da sociedade em seu curso e um programa universalista porque não identificado exclusivamente a uma tendência, uma liderança, uma facção partidária. A rotina pedagógica continuada é o reforço mais sólido do programa como tal. Fala-se da reforma de Minas, e não do projeto de fulano ou beltrano, de tal ou qual partido.

Ao lado de todo o programa de reformulação, criou-se em Belo Horizonte um grupo permanente que, do lado da sociedade civil, pretende manter acesa a chama do compromisso com uma educação melhor para o estado. O "Pacto de Minas pela Educação" é mantido com o apoio do UNICEF e vem se caracterizando pela divulgação de resultados positivos, pela mobilização de segmentos da sociedade civil, e eventualmente pela estratégia de propaganda a favor de certas conquistas sociais. O carro chefe da campanha acabou sendo o apelo à vigilância da sociedade para que nenhuma criança estivesse fora da escola. Um dos projetos do grupo é imprimir em sacolas de supermercado mensagens educativas ou informativas sobre o avanço do programa de reforma em Minas Gerais. Mas, é possível que

não possamos dizer que entre o Pacto e o programa de reforma do governo o primeiro tenha exercido influência maior. Sugiro o contrário: o programa do Pacto de Minas ganha notoriedade se e quando há ressonância na comunidade para a qual se dirige. Ou seja, quem fortalece a estratégia de marketing do Pacto de Minas é a reforma em curso promovida pelo governo do estado.

O contraponto exemplar quem nos traz são os experimentos dos CIEPs, no Rio de Janeiro, de Angra dos Reis, também no Rio de Janeiro e, em grande medida, sugerimos, o de Maringá, no Paraná. Pelos estudos que apresentamos a seguir, podemos acompanhar as linhas de definição de tais reformas e o quanto se tornaram ou podem se tornar vulneráveis às contingências externas, extra-pedagógicas. Em comum às três a profunda identificação política a um certo tipo de liderança ou corrente partidária. O ponto máximo de tal identificação fica por conta dos Cieps. O próprio prédio, em sua monumentalidade, que é a face pública mais visível do programa, ficou batizado como "brizolão", na referência direta a Leonel Brizola, governador do estado do Rio de Janeiro responsável por sua proposta e implementação. Os Cieps oscilam na mesma proporção em que oscila a liderança de Brizola. A rejeição ao líder do Partido Democrático Trabalhista (PDT) se torna uma rejeição ao projeto dos Centros Integrados de Educação Pública (Cieps).

Angra dos Reis formulou seu programa em perfeita sintonia com o programa do Partido dos Trabalhadores (PT) e o identificou publicamente com a orientação política e ideológica que o partido imprime às suas administrações. O projeto de melhoria da educação integra o projeto político mais amplo do PT de decidir coletivamente os destinos do município. A ênfase na participação colegiada, no avanço da mobilização pela cidadania e na submissão das decisões educativas aos chamados do engajamento político, tudo isso reforça a idéia de que o programa de reforma educativa de Angra dos Reis está condicionado a um certo tipo de orientação de inspiração ideológica, programática e doutrinária tendo portanto, como condição de permanência, a manutenção do esquema de sustentação de sua inspiração.

Os dois programas citados - CIEPs e Angra dos Reis - sobrepujaram a dimensão política e ideológica sobre as demais. Nesta exata medida, muitos dos indicadores que sugerimos antes foram desconsiderados. No caso dos CIEPs, a própria comunidade acadêmica tratou de denunciar as impropriedades com relação aos procedimentos pedagógicos, administrativos e didáticos que os Centros cometiam pela falta de planejamento adequado, de prudência e equilíbrio na tomada de decisões e, particularmente, no tom personalizado com que se impunham decisões para serem implementadas por pessoal despreparado e sem qualificação para responder ao desafio de uma educação integral a uma comunidade de massa. O experimento de Angra dos Reis não sofreu ainda o revés de

mudança de orientação política por ter sido reconduzida a prefeitura ao PT nas últimas eleições. No entanto, seria difícil afirmar que os benefícios conquistados dos pontos de vista pedagógico e administrativo sustentariam o programa, independente da orientação política que prevalecer no município. O material oferecido pela prefeitura nos dá a dimensão do que estamos sugerindo. São inúmeros documentos concebidos e escritos em linguagem "panfletária", "mobilizadora", uma convocação à participação política dificilmente levada adiante por representante de facção distinta daquela que a formulou.

A experiência de Maringá, que classificamos na tipologia de racionalização administrativa, guarda contato estreito com as duas experiências do Rio de Janeiro no conteúdo político que a ela ficou associado. Pela descrição mais detalhada da experiência podemos perceber que o programa de reforma foi estigmatizado como um "invento megalomaniaco de um personagem político", como um "factóide de marketing social". Por que? Que fundamentos sociológicos podemos apreender da avaliação dos críticos daquela experiência?

Quando tratam de recuperar a história da reforma de Maringá, pela qual, a rede pública de ensino ficaria sob administração e gestão privadas, - cabendo ao estado pagar o equivalente à matrícula dos alunos e ceder às empresas que iriam gerir o ensino os prédios escolares completamente equipados, - os críticos enfatizam que o município se destacava por uma rede de ensino com índices nada comparáveis a outras localidades espalhadas pelo país. Ou seja, se quisermos recuperar a miséria educacional brasileira, Maringá não seria bom exemplo à ocasião. Baixos índices de evasão, de repetência, universalização de matrículas, tudo isso reforçava a idéia de que haveria benefícios no aprimoramento, mas nada indicava que medidas radicais tivessem que ser tomadas. O que fere a proposta do prefeito Ricardo Barros no período de 1989 a 1992? Pelo depoimento dos críticos, a reforma agrediu profundamente a tradição do ensino público com todas as conquistas já enraizadas socialmente. Os professores perderiam estabilidade do serviço público, o estado se desobrigaria da gestão da coisa pública e o princípio da racionalização administrativa se sobreporia ao que a comunidade escolar considerava política e culturalmente estabelecido.

Em gerindo a reforma desta maneira, o prefeito estabelecia uma distância significativa entre o que se oferecia como solução para a comunidade e o que a comunidade considerava a proposta mais razoável. A falta de ressonância entre programa e seus receptores não foi amenizada com material de propaganda, nem com as tentativas de convencimento da parte do poder executivo. No caso de Maringá, o efeito foi o inverso complementar ao Cieps. Os Cieps se prejudicam com a queda de prestígio de Brizola no campo político. Em Maringá, os candidatos que se identificam com a reforma educativa se

prejudicam do ponto de vista eleitoral. No primeiro caso, o político mancha o experimento; no segundo, o experimento interdita a carreira política do virtual candidato.

A modernização que a prefeitura propunha para a rede pública de Maringá guarda semelhanças com a reforma do Chile. E talvez seja interessante observar que também esta face da reforma chilena foi muito identificada com o autoritarismo do regime militar que, com muita dificuldade, os governos seguintes tratam de alterar. As acusações ao experimento de Maringá concentram-se especialmente no caráter autoritário das medidas envolvidas, e no propósito de auto-promoção que estimulava no prefeito todas aquelas iniciativas. E é preciso não esquecer que foi no governo Collor que tal iniciativa se implementou. A rejeição ao governo Collor, por menos enraizamento que queiramos ou tenhamos que considerar na sociedade, certamente influiu para a rejeição de uma administração perfeitamente identificada com o ideário de "limpeza do funcionalismo público", "modernização da administração pública" tão alardeada naqueles dois anos. O fato é que, aparentemente, ao que tudo indica, a administração seguinte não teve qualquer dificuldade em dissolver a experiência e retornar à rotina de antes. Neste ponto, a experiência de Maringá faz o contraponto perfeito com a avaliação que temos a respeito de Minas Gerais.

Tomando Maringá e Minas Gerais como pólos exemplares à motivação intelectual que orientou os estudos que fizemos, podemos sintetizar nossas observações chamando a atenção para o "pouco tempo de amadurecimento da reforma em Maringá" contra "a preparação anterior de um programa que seria implantado pelo governo eleito em Minas Gerais". Outro contraponto interessante: a reforma de Maringá foi o que o prefeito e seus correligionários chamaram uma "solução preventiva"; a reforma de Minas foi apresentada como uma "alternativa de tratamento" a um diagnóstico conhecido e negativo com o qual a sociedade convivia e do qual a sociedade queria se livrar. A experiência de Maringá desconsiderou raízes profundas de nossa tradição de pensamento: a idéia de que o Estado é o promotor das ações sociais no Brasil. Qualquer análise mais apurada do desenvolvimento brasileiro terá que considerar o peso do Estado como ator interessado e privilegiado desse processo. A reforma de Minas nunca abandonou o discurso sobre a "gerência pública", e o episódio da habilidade do governador em não ferir esse sentimento da comunidade é expressão dessa sintonia. Afinal, se quisermos, poderíamos alimentar as críticas feitas ao programa de Maringá com toda a tradição educacional tão em voga nos anos 20 liderada por Anísio Teixeira e Fernando de Azevedo de uma "escola pública, laica e gratuita". A ferida é a valores mais antigos e mais enraizados na cultura política brasileira. E finalmente, ainda como distinção típico-ideal, a reforma de Maringá não pôde ser descolada

de seu propugnador. Nesta exata dimensão se aproxima dos Cieps e se torna alvo de adesão ou reprovação apaixonadas como os "brizolões" acabaram sendo no Rio de Janeiro.

Retomando nossa imagem de efeitos especiais e filmes medíocres podemos concluir dizendo ter razão nosso crítico literário Afrânio Coutinho quando nos diz que **"forma é fundo aparecendo"**. O marketing social pode ser a um só tempo uma arma de destruição ou consolidação de uma experiência educativa. Mas, dificilmente será, por muito tempo, uma arma de salvação de algo que não tenha sustentação no público ao qual se destina. E talvez seja por isso mesmo que Fernando Reimers recomenda com tanta ênfase: "No media was allowed until the last stage of the process"...