

## **A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL: O CASO DA SCUOLA ITALIANA EUGENIO MONTALE**

**Roberto Bazanini\***

**Hewdy Lobo Ribeiro\***

**André Rímoli Costi\***

**Rafael de Freitas Vicente\***

**Ana Carolina Schmidt de Oliveira\***

\*Universidade Paulista- UNIP

### **RESUMO**

Nas últimas duas décadas, no setor de prestação de serviços educacionais, cresceu o número de alunos na rede particular de ensino do Estado de São Paulo. A imagem organizacional, construída a partir da cultura e identidade organizacionais, é um dos fatores determinantes para a competitividade das empresas, inclusive escolas. O presente estudo teve como objetivo identificar os procedimentos estratégicos empregados pela empresa *Scuola Italiana Eugenio Montale*, uma escola internacional, para alcançar vantagem competitiva no mercado de instituições educacionais particulares através de investimentos na sua imagem organizacional. Foi realizada pesquisa explicativa e documental, de cunho qualitativo. Foi utilizado um roteiro de perguntas para uma entrevista aberta com o diretor executivo da instituição. Os resultados da pesquisa apontam que a empresa teve como ponto de partida, para realizar uma campanha de investir em sua imagem, o fato de querer preservar a sua história junto aos seus associados mais antigos, e também pela necessidade de satisfazer e atrair potenciais associados. Conclui-se que a imagem organizacional é valor nobre de uma empresa, com finalidade de representar de forma simplificada, tanto para funcionários como para clientes, a síntese do que a organização propõe-se a ofertar para o mercado e para seus colaboradores.

**Palavras-chave:** estudo de caso, imagem organizacional, instituições de ensino.

### **INTRODUÇÃO**

No universo globalizado cada vez mais as organizações buscam encontrar parcerias e alianças para alcançar vantagem competitiva no mercado. Nas últimas duas décadas, cresceu no setor de prestação de serviços educacionais o número de alunos na rede particular de ensino.

No Brasil, segundo o Censo da Educação Básica de 2013, divulgado pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira do Ministério da Educação (Inep/MEC) em fevereiro de 2014, houve o aumento da educação na rede privada e a diminuição na rede

pública de ensino (AGÊNCIA CNM, 2014; VIEIRA, 2014). Esta migração entre 2007 e 2013 levou à redução de 11,17% nas matrículas na rede pública e ao aumento de 34,84% na rede particular (Agência CNM, 2014). Entre 2010 e 2013, ficou demonstrado um crescimento de número de matrículas de 14% na rede particular de ensino, enquanto nas escolas públicas caiu 5,8% (VIEIRA, 2014).

Segundo Cunha (2012), em 2012 as famílias gastaram por volta de 49,5 bilhões de reais com educação, sendo o custo per capita de R\$ 303,92, e a classe B a maior investidora deste total (58%, 28,8 bilhões).

Entre as explicações para esta mudança, de escola pública para privada, é o crescimento da renda da população brasileira (Agência CNM, 2014), principalmente da classe média (VIEIRA, 2014). Porém esta justificativa não é suficiente: há também a insatisfação geral com o ensino gratuito, e uma busca por instituições organizadas, responsáveis, sem faltas e greves de funcionários, mais disciplinadores, seguras e com boa gestão (Agência CNM, 2014).

Segundo pesquisa do Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de São Paulo (Sieesp), entre 2011 e 2012 houve um crescimento de 3% no número de alunos nas escolas particulares de São Paulo, representando cerca de 54 mil novos alunos, do berçário até o ensino médio. Em 2012, a rede privada compreendia 16% da população escolar do Estado (TOMAZELA, 2012).

Diante deste crescimento do segmento de prestação de serviço educacional privado no Brasil e especificamente no estado de São Paulo, a imagem organizacional pode representar uma das ferramentas para destaque nesse mercado competitivo.

Por meio de pesquisa explicativa e documental de cunho qualitativo, o objetivo da pesquisa foi em identificar os procedimentos estratégicos empregados pela instituição educacional internacional *Scuola Italiana Eugenio Montale* para alcançar vantagem competitiva no mercado de ensino particular através de investimentos na sua imagem organizacional.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Nas ultimas duas décadas inúmeros trabalhos foram publicados sobre organizações prestadoras de serviços educacionais. Dentre esses trabalhos pode-se destacar o trabalho de Bazanini et al. (2013), que analisa a importância das ações de responsabilidade social nas Instituições de Ensino Superior, compreendendo estas ações como estrategicamente construtivas, e geradoras de vantagem competitiva, por repercutirem positivamente entre os *stakeholders* destas organizações. Compreende-se aqui não um caráter assistencialista da responsabilidade social, mas sim um modelo inclusivo, que compreende a interdependência entre o negócio, a comunidade e o entorno (BAZANINI et al, 2013).

Segundo Ashlely (2002 apud GASPARET AL., 2007) responsabilidade social é toda e qualquer ação que promove a melhoria da qualidade de vida da população. Bueno (2003 apud GASPARET AL., 2007) entende que além deste aspecto, responsabilidade social envolve também a formulação de estratégias e ações de forma planejada e sistemática, que desenvolvam maneiras de relacionamento entre a instituição, o público alvo e a comunidade, pretendendo-se:

-Colaborar com o desenvolvimento social, respeito aos indivíduos, importância da diversidade cultural, e com a liberdade de expressão;

-Oferecer condições de trabalho de qualidade aos funcionários, em um sentido amplo, inclusive com a participação ativa destes nas decisões da empresa;

-Transparência e ética como base, priorizando os interesses coletivos;

-Proteger o meio ambiente;

-Promover a excelência nos serviços prestados, de acordo com as necessidades e demandas dos clientes;

-Estimular o desenvolvimento científico, cultural, esportivo, educacional e comunitário.

Segundo Gaspar et al. (2007) a maioria dos itens colocados são inerentes ao conceito e prática cotidiana da Instituição de Ensino Superior, assim como no caso do presente artigo, é inerente à existência da escola. No estudo de Gaspar et al. (2007) puderam verificar que as IES compreendem que desenvolvem grandes quantidades de ações relacionadas à responsabilidade social.

Gaspar et al. (2007), que estudou o binômio lucratividade versus responsabilidade social em Instituições de Ensino Superior, compreende que estas instituições necessitam de estratégias que as tornem mais competitivas no mercado que possui grandes concentrações do mesmo serviços, porém sem deixar de cumprir sua principal missão que é formar profissionais. Diante disto, deve prever estratégias que equilibrem o lucro e a sua função social.

A responsabilidade social pode fazer parte da cultura organizacional. Para Coda et al. (2007), a cultura organizacional corresponde aos significados, valores, crenças mantidos e compartilhados entre os membros de uma organização, que as diferencia das outras, e que devem ser cultivados para a orientação ao cliente. Para Carvalho et al. (2013), cultura organizacional está relacionada à história e as normas que regem um grupo, às experiências, valores e crenças de seus membros, que são transmitidos.

Segundo Machado e Kopitke (2002), a cultura organizacional gera uma visão interna da empresa, a identidade organizacional. Para Bunchaft e Gondim (2004), a identidade organizacional são as características que unem os colaboradores, diferenciam o serviço de outras instituições, e são duradouras. Os autores também citam perspectivas de identidade como a forma que a organização se percebe, como administra sua imagem externa e como esta imagem as influenciam.

Para Machado e Kopitke (2002), enquanto a identidade da empresa se relaciona com sua visão interna, a imagem organizacional está associada à visão externa. Assim, a cultura organizacional é base para a construção das imagens da instituição. Para os autores, as experiências dos colaboradores e a liderança estratégica, além das influências externas decorrentes das imagens, são determinantes para a construção da cultura, identidade e novas imagens organizacionais, Os autores ressaltam que por isto, prejuízos da imagem representam um risco para a identidade organizacional.

## **METODOLOGIA**

Para realizar este trabalho, foi realizada uma pesquisa explicativa e documental, de cunho qualitativo. O instrumento de coleta de dados esteve voltado para a aplicação de entrevista aberta. A amostra esteve restrita ao diretor executivo da instituição.

### A unidade de estudo

Segundo o site da *Scuola Italiana Eugenio Montale* (2011) é uma escola internacional, fundada em 1982 por um grupo de pais italianos, com o objetivo de cumprir com uma proposta pedagógica de base filosófica e humanista.

A missão da escola é promover uma formação integral e crítica dos jovens, e para tanto oferece uma sala de aula com número reduzido de alunos em classes, possibilitando um clima de diálogo, interação, investigação, comunicação, cooperação e autonomia.

Um dos grandes diferenciais da escola é o fato dos diplomas de conclusão de curso da serem também legalmente reconhecidos pelas universidades da União Europeia, além ser a única escola do Estado de São Paulo classificada como Escola Paritária pelo Governo Italiano, o que possibilita aos alunos frequentarem escolas e universidades europeias.

A *Scuola Italiana Eugenio Montale* oferece da Educação Infantil ao Ensino Médio em horário integral, além de atividades extracurriculares e cursos de língua e cultura. Os três aspectos fundamentais que norteiam a escola são:

- o **saber**: concebido como a apropriação do conhecimento organizado nos principais campos teóricos relacionados à cultura literária, histórica, científica e artística;
- o **saber fazer**: concebido como a capacidade de manejar e aplicar os conhecimentos em novas situações, o “saber fazer” requer o desenvolvimento de competências relacionadas à codificação e decodificação de diferentes linguagens específicas dos campos de conhecimento;
- o **saber ser**: relacionado à postura ética do cidadão na vida social, o “saber ser” é concebido como a competência de definir conscientemente e de forma responsável os valores e as atitudes pessoais.

A escola também publica a revista *Il Girasol*, destinada à comunidade ítalo-brasileira, com notícias e reflexões sobre as atividades formativas, culturais e didáticas da *Montale*, que conta com artigos de acadêmicos universitários brasileiros e italianos, representando um espaço importante de diálogo entre as culturas italiana e brasileira.

### Instrumento: Roteiro das Entrevistas

O roteiro para a entrevista com o diretor executivo da *Scuola Italiana Eugenio Montale* esteve voltado para questões relativas ao investimento da escola na imagem organizacional, conforme quadro 1:

#### Quadro 1. Questões propostas

1) O que levou a empresa a investir em sua imagem?
--

- 2) Qual dificuldade a ser transposta?
- 3) Que tipo de mensagem foi veiculada? Para qual tipo de público? (Qualquer que tenha sido a mensagem, e onde tenha sido).
- 4) Qual (is) limitações que foram encontradas?
- 5) A mensagem foi eficaz? Por quê?

## RESULTADOS

Os resultados da pesquisa apontam que a empresa teve como ponto de partida, para realizar uma campanha de investir em sua imagem, o fato de querer preservar a sua história junto aos seus associados mais antigos, e também pela necessidade de satisfazer e atrair potenciais associados. No quadro 2 podem ser visualizadas as respostas do diretor às perguntas do roteiro:

### Quadro 2. Respostas do entrevistado

1) O que levou a empresa a investir em sua imagem?
A necessidade de repassar uma correta percepção da imagem da instituição, para os antigos e potenciais associados.
2) Qual dificuldade a ser transposta?
O fato que, não tendo tido um acompanhamento eficaz ao longo de 5-6 anos, a defasagem era muito grande, pedindo uma atuação importante, pontual e contínua.
3) Que tipo de mensagem foi veiculada? Para qual tipo de público? (Qualquer que tenha sido a mensagem, e onde tenha sido).
Principalmente via reformulação do site, a imagem de uma escola internacional, globalizada e atenta às exigências das competências formativas, requerida pelas universidades europeias e brasileiras.
4) Qual (is) limitações que foram encontradas?
A sedimentação tida ao longo do tempo, de uma imagem estática e imóvel, cristalizou de forma tão radicada, que a ação teve que ser introduzida em vários níveis e formas. O público alvo inicialmente foi resistente à mudança, pois fiel a valores fundamentais e com o medo que estes fossem recusados. Tais limites foram aos poucos superados, enfatizando o encontro entre tradição escolar e novas competências escolares.
5) A mensagem foi eficaz? Por quê?
O conjunto das ações foi eficaz, pois foram acompanhadas da mudança interna, que envolveu todo o corpo docente e os funcionários administrativos. A mudança de imagem tem que ser integrada e reforçada em todos os níveis de percepção repassados aos associados, pois uma dissonância entre imagem e prática efetiva, invalidaria todos os esforços realizados.

## DISCUSSÃO

A maior dificuldade encontrada ao realizar esta campanha de divulgação da imagem, foi o fato de a empresa não ter realizado um acompanhamento dos associados em um período correspondente a aproximadamente seis anos, e que devido a isso, se necessitava de uma atuação mais contínua por parte da organização junto a estes *stakeholders*. Em determinado momento, não mencionado pelo entrevistado, ele argumentou, que em certos períodos, lhe surgia à dúvida de qual imagem os associados atribuíam a instituição, o que segundo ele, também contribuiu para que se pensasse em investir na imagem, algo que não era feito há alguns anos, criando uma nova mensagem (site), que viesse a divulgar e explicar a empresa como um todo, com o objetivo de atrair e acalmar a todos os *stakeholders* envolvidos.

Esta ideia de criar uma mensagem e investir na marca, é uma das estratégias utilizada hoje pelas empresas, que visam se manter e sobreviver em um mercado cada vez mais globalizado e concorrido. Assim surge a necessidade de se transmitir ao mercado, uma mensagem eficaz, que possa contribuir para solidificar uma marca, atraindo e retendo clientes.

A escola ao cumprir seu papel frente à responsabilidade social inerente à este tipo de instituição, e por trazer diferenciais contribuindo mais em sua função social através de aspectos como colaborar com o desenvolvimento social através das possibilidades de estudos no exterior, aprendizado de mais de uma língua; com a excelência do serviço prestado, sendo reconhecida internacionalmente, tendo este princípio como base em sua fundação; o estímulo ao desenvolvimento cultural, científico, educacional, e comunitário através das publicações da revista para toda a comunidade ítalo-brasileira, e incentivo às atividades culturais extracurriculares; sempre impactou positivamente seus *stakeholders* clientes, formando também uma cultura, uma identidade da empresa.

O ponto de partida para solidificar a imagem da escola ocorreu através da web site da instituição, que segundo o entrevistado, é o primeiro contato dos associados atuais e potenciais com a empresa. Através desta ferramenta, a primeira ideia foi transmitir a imagem de uma empresa tradicional no ramo em que atua de porte internacional, globalizada, e em dia com as principais tendências e competências, que atualmente são requeridas pelas principais universidades brasileiras e europeias.

Quem quer exercer influência usa da palavra para acusar ou defender, criticar ou enaltecer, explicar, propor e justificar realidades conhecidas ou pretendidas. Assim o fazem políticos, governos e organizações, no seu discurso cotidiano de sobrevivência (HALLIDAY, 1988, p. 9).

Neste sentido, pode-se notar que o gestor se preocupa em transmitir uma mensagem aos associados atuais e potenciais, resguardando toda a característica tradicional, internacional e globalizada da instituição. A retórica se faz aqui presente, como arma de argumentação para dar uma resposta satisfatória a todo o público interessado.

Halliday (1998) define a retórica como um discurso ou texto, que implementado em algum contexto ou situação, pode influenciar as pessoas a concordarem com aquilo proposto pelo autor do discurso.

Verificou-se que o público alvo, resistente a mudanças, pois fiéis a valores, mostraram uma sedimentação criada ao longo do tempo, o que exigiu da instituição, criar uma campanha que fosse introduzida em vários níveis e formas, o que exigiu atenção para que não se criasse determinadas contingências, o que pode interferir na imagem da empresa.

Na percepção do entrevistado, tanto a campanha quanto as ações, que visaram investir na imagem da empresa, foram eficazes, conforme resposta descrita e sem alterações:

“O conjunto das ações foram eficazes, pois foram acompanhadas da mudança interna que envolveu todo o corpo docente e os funcionários administrativos. A mudança de imagem tem que ser integrada e reforçada em todos os níveis de percepção repassados aos associados, pois uma dissonância entre imagem e prática efetiva invalidaria todos os esforços realizados.”

Números que comprovem tais resultados, não foram divulgados nesta primeira pesquisa.

Corrêa (2004) enfatiza a importância da imagem organizacional ser tratada inclusive internamente na empresa para que os colaboradores através do departamento de Recursos Humanos possam fazer a valorização da imagem entre as pessoas que mais possuem contato com a instituição representada em imagem.

No caso da *Scuola Italiana Eugenio Montale* a entrevista permite inferir que por um tempo importante a preocupação de valorização da imagem organizacional para o público interno bem como para os clientes ficou estática, tanto que quando se retomou esta valorização houve resistências por ter público conservador nos relacionamentos institucionais e que provavelmente não esperavam pela reestruturação. O entrevistado foi muito competente ao explicar que além de mudar a imagem da organização, preocupou-se em promover mudanças internas que tornassem coerentes o que se expressava com o que de fato ocorria internamente, para prevenir, obviamente, questionamentos sobre a incoerência entre o que simbolizava e o que faziam na prática. Neste assunto o entrevistado agiu de forma integrada e adequada para manutenção posterior de imagem com respeitabilidade por cumprir o que demonstra.

Apesar do artigo de Corrêa (2004) ter pesquisado imagem organizacional para o setor automobilístico da indústria, pôde-se transpor para esta entrevista que a manutenção de uma imagem sem reformulações de atualização ao longo de anos, depois quando retomada causa resistência tanto das pessoas internas da organização como dos indivíduos que estão externos que são os clientes. Quando se reformulou a imagem organizacional estática por aproximados cinco anos a atualização dos colaboradores docentes e administrativos foi fundamental para que os associados percebessem de forma sincrônica as mudanças simbólicas da imagem com as práticas dos colaboradores.

Leite et al. (2006), relata sobre ganhos econômicos associados a valorização da imagem organizacional aplicado para estruturação dos canais reversos. Mesmo, sendo tema central, deste autor, diferente da entrevista em questão, aplicam-se parcialmente alguns entendimentos, porque discorreu também sobre a necessidade da renovação da imagem institucional estar paralela com a percepção da modernização institucional.

Na escola que foi a empresa estudada, as respostas do entrevistado apontam que se renovou a imagem organizacional a partir do site, para demonstrar que a instituição educacional estava alinhando-se com os processos de globalização através de ajustes que atendessem as demandas tanto das faculdades brasileiras como europeias, pois trata-se de

escola bilíngue e assim mostrou-se que não só aprendiam-se dois idiomas, mas, além disto, os conhecimentos adquiridos atendiam exigências tanto no Brasil como na Europa, assim, para quem tem contato com a empresa percebe de forma mais segura a relação do que está proposto na imagem e o que oferta de fato na prestação de serviço. Neste caso propor ensino de duas línguas e consonância com as exigências das escolas europeias para aproveitamento funcional do aprendizado do segundo idioma.

Vieira et al. (2012), relata a imagem organizacional como sendo um dos ativos corporativos mais nobres, pois é capaz de sintetizar toda a percepção que se pode ter da complexidade interna da empresa e como sendo fundamental para o aumento da participação de mercado. Propõe também avaliar a imagem organizacional de instituições de ensino por *Survey* com escala Likert.

Neste caso, uma crítica quanto ao conteúdo dos relatos do entrevistado é que ele demonstra que a retomada de trabalho da imagem organizacional da escola não foi organizada tecnicamente, e muito menos, foi avaliada por instrumentos de mensuração, como fizeram os autores Vieira e colaboradores ao avaliar Instituições Privadas de Ensino Superior.

Borges-Andrade e Pilati (2001), relatam sobre comprometimento das pessoas que estão na organização associado com a imagem organizacional, mostrando que o modo como necessariamente a empresa precisa fortalecer o vínculo do empregado com o trabalho e isto se associa como colaboradores avaliam a imagem corporativa de onde estão atuando. Fica claro na entrevista realizada que o representante da escola precisou no processo de atualização da imagem empresarial engajar professores e funcionários administrativos e que houve resistência, porque a própria instituição de ensino manteve a imagem cristalizada por muito tempo, provavelmente formou-se uma ideia que isto não fosse mudar ao longo de muito tempo.

Quando se associa este artigo de revisão com a entrevista realizada, reafirma-se que a imagem organizacional funciona na formação dos elos de relacionamento adequado, não apenas entre empresa e consumidores, e sim, também, no contato da organização com os colaboradores.

## **CONCLUSÃO**

A entrevista realizada coaduna-se com a literatura acadêmica no sentido que a imagem organizacional é valor nobre de uma empresa, com finalidade de representar de forma simplificada, tanto para funcionários como para clientes, a síntese do que a organização propõe-se a ofertar para o mercado e para seus colaboradores.

Na entrevista foi relatado que a escola bilíngue precisou atualizar a sua imagem organizacional para esclarecer que estava inclusa no processo de globalização e procurando deixar claro, para os clientes e funcionários, que apesar de ter ficado estática por muito tempo, estava alinhada para resolver as demandas atuais de faculdades brasileiras e europeias.

Neste sentido, o entrevistado mostrou que não apenas os consumidores, mas também os funcionários precisam estar engajados nos processos de atualização da imagem organizacional para todos entenderem de forma resumida, fácil e clara o que a organização propõe e cumpre. No caso do entrevistado mostrou que ensina duas línguas e que atende as necessidades de faculdades do Brasil e da Europa, portanto está demonstrando-se globalizada e atualizada para atender demandas educacionais de alunos bilíngues.

Evidentemente, esse artigo possui limitações, seja pela amostra reduzida, seja pelo enfoque de caráter acentuadamente empírico.

## BIBLIOGRAFIA

AGÊNCIA CNM. Censo Escolar 2013: matrículas crescem na educação infantil e na rede privada. **Amambai Notícias**, 1 mar. 2014.

BAZANINI, R. et al.. Estratégia e comunicação com o mercado: Percepção dos gestores das instituições de Ensino superior sobre as ações de Responsabilidade social na perspectiva do Método fenomenológico. **Redes** (Santa Cruz do Sul. Online), v. 18, p. 176-201, 2013.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Rev. adm. contemp., Curitiba**, v. 5, n. 3, Dec. 2001 .

BUNCHAFT, A.F.; GONDIM, S.M.G.. Grupos focais na investigação qualitativa da identidade organizacional: exemplo de aplicação. **Estud. psicol.** (Campinas), Campinas, v. 21, n. 2, ago. 2004 .

CARVALHO, M.C. et al . Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 22, n. 3, Sept. 2013 .

CODA, R.; SILVA, A.C.M.; GARCIA, M.N.; SILVA, D. Orientação para o cliente, comunicação e cultura organizacional. **Organicom**, ano 4, n 6, 2007.

CORRÊA, M.L. Mobilização da subjetividade e imagem corporativa: implicações estratégicas. **Revista de Administração FEAD**, v.1, n.1, 2004.

CUNHA, A.E. Educação privada cresce no País: dirigente aponta aumento dos investimentos. Direcional Escolas, 2012. Disponível em: <http://dizacionalescolas.com.br/2014/01/09/educacao-privada-cresce-no-pais-dirigente-aponta-aumento-dos-investimentos/>

GASPAR, M. et al.. Posicionamento Estratégico de IES Particulares: Dilemas do binômio Lucratividade versus Responsabilidade Social. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v. 4, p. 49-66, 2007.

HALLIDAY, T. L. **Atos Retóricos: Mensagens estratégicas de políticos e igrejas**. 1. ed. São Paulo: Summus, 1988.

LEITE et al. O papel dos ganhos econômicos e de imagem corporativa na estruturação dos canais reversos. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 3, 2006.

MACHADO, H.V.; KOPITKE, B. A. **Identidade no Contexto Organizacional: Perspectivas Múltiplas de Estudo**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002.

SCUOLA ITALIANA EUGENIO MONTALE. **A Escola**. 2011. Disponível em: [www.montale.com.br](http://www.montale.com.br)

VIEIRA et al. Construção de Escala para Mensuração de Imagem Corporativa: o caso de Instituição Privada de Ensino Superior. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.14, n 1, 2013.

VIEIRA, L. Rede pública perde alunos para escolas privadas, segundo Censo. **O Globo**, 27 fev. 2014. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/rede-publica-perde-alunos-para-escolas-privadas-segundo-censo-11730917#ixzz3Cwq6XUjX>

TOMAZELA, J.M. Cresce número de alunos em escola particular em SP. **Agência Estado**. 13 mar. 2012. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,cresce-n-de-alunos-em-escola-particular-em-sp,847928>