

GUIA PRÁTICO PARA GESTORES ESCOLARES

Guia de Matrículas e Rematrículas

Como transformar experiência em confiança, decisão e continuidade

TESE DO GUIA A campanha abre agora. A leitura da escola já vinha acontecendo.

Cássio Mori

Material de apoio à palestra · Cássio Mori · cassiomori.com.br

DEPOIS DA PALESTRA

Você acabou de ver por que a família decide antes de perguntar.

Este guia é o que fazer com isso, na campanha que já está aberta. Ele não repete a palestra: transforma os cinco verbos em processo, modelos de mensagem, indicadores e um plano de trinta dias.

COMO USAR ESTE MATERIAL

Um guia para agir agora e construir o próximo ciclo

Há coisas que só o tempo constrói: reputação, vínculo, segurança e confiança diante de problemas. A gestão pode, desde já, tornar legível o que foi construído, reparar pendências e reduzir as incertezas que travam uma decisão.

Este guia foi pensado para mantenedores, diretores, coordenadores, equipes de atendimento, secretaria e marketing. Ele pode ser utilizado como roteiro de campanha, material de formação ou referência diária durante o período de matrículas e rematrículas.

RESULTADO ESPERADO Ao final da campanha, cada família deve saber quem a acompanha, o que a escola compreendeu sobre sua situação, qual é o próximo passo e quando haverá fechamento.

As seis partes

1. **Diagnóstico da decisão.** Compreender como famílias leem a escola e por que adiam a resposta.
2. **Os cinco verbos.** LER, TRADUZIR, RECONHECER, RETORNAR e SUSTENTAR aplicados à campanha.
3. **Playbooks.** Fluxos específicos para matrícula, matrícula nova e indicação.
4. **Conversas e objeções.** Exemplos de mensagens, perguntas e respostas para situações reais.
5. **Engenharia da operação.** Responsáveis, prazos, registros, indicadores e rituais de acompanhamento.
6. **Plano de 30 dias.** Sequência para colocar a campanha em funcionamento e corrigir rapidamente.

NOTA DE USO Todos os exemplos devem ser adaptados à realidade da escola. Fotos de alunos, dados pessoais e mensagens exigem autorização, finalidade clara e cuidado compatível com a LGPD.

PARTE 1

A decisão começa antes da campanha

O tempo acumula experiências. A gestão ajuda a família a compreender o que essas experiências significam.

1.1 O que o tempo constrói

Uma família raramente decide apenas pela última mensagem recebida. Ela leva para a matrícula tudo o que viu, ouviu, sentiu e contou sobre a escola. Na rematricula, essa história inclui meses de contato. Na matrícula nova, inclui reputação, referências, visita, velocidade de resposta e coerência entre discurso e prática.

PARA APROFUNDAR

A escola que faz sentido

Este guia organiza a campanha deste ano. O que faz uma escola ser escolhida ano após ano, mesmo funcionando bem por fora, é o assunto do livro. cassiomori.com.br/a-escola-que-faz-sentido

O tempo pode construir	A gestão pode fazer agora
Reputação	Organizar depoimentos concretos, histórias verificáveis e evidências de continuidade.
Vínculo	Retomar momentos específicos da trajetória do aluno e reconhecer a família individualmente.
Confiança	Fechar pendências, cumprir prazos e mostrar como a escola age diante de dificuldades.
Memória	Reunir registros, progressos e episódios que tornem o percurso do aluno visível.
Consistência	Padronizar critérios, responsáveis, retornos e formas de acompanhamento.

1.2 A campanha possui três trabalhos diferentes

Frente	Pergunta central da família	Trabalho da escola
Rematricula	Vale a pena continuar?	Tornar a história do ano legível, reparar pendências e mostrar continuidade.
Matricula nova	Meu filho caberia aí?	Reduzir incerteza, compreender contexto e oferecer evidências do padrão de cuidado.
Indicação	Eu colocaria minha reputação nessa recomendação?	Convidar famílias confiantes a compartilhar uma experiência concreta.

1.3 A conta zero

Antes de organizar a base, faça duas contas. Elas levam dez minutos, usam dados que a escola já possui e mudam a ordem de prioridade da equipe inteira.

Conta	Como calcular	O que ela revela
Receita que não renovou	Famílias que saíram no último ano × mensalidade média × 12.	O custo anual da experiência. Costuma superar a verba de marketing.
Peso da indicação	Contatos por indicação ÷ contatos totais do período.	O tamanho do canal que a escola não financia e raramente gerencia.

LEITURA DAS DUAS CONTAS A primeira mostra quanto a escola perde por experiência. A segunda mostra quanto ela ganha por experiência. Nenhuma das duas aparece no orçamento da campanha.

Se a primeira conta for maior que o investimento previsto em mídia, a prioridade da campanha é reparação e fechamento de ciclos, não aquisição.

1.4 O diagnóstico inicial

Antes de ampliar mídia ou aumentar a quantidade de mensagens, organize uma leitura mínima da base. A ausência desse diagnóstico faz a equipe usar a mesma abordagem com famílias em situações completamente diferentes.

- **Famílias prontas.** Já demonstram vínculo, satisfação e intenção de continuidade.
- **Famílias em dúvida.** Ainda comparam, aguardam uma conversa ou não perceberam valor suficiente.
- **Famílias em risco.** Possuem reclamações, pendências, afastamento ou sinais de ruptura.
- **Famílias sem leitura.** A escola tem pouco histórico organizado e não sabe o que está impedindo a decisão.

Campo obrigatório	Pergunta para preencher
Situação	Pronta, em dúvida, em risco ou sem leitura?
Motivo provável	Qual é a principal insegurança ou objeção?
Evidência	Que fato concreto conhecemos sobre o aluno e a família?
Pendência	Existe algo prometido e ainda não encerrado?
Responsável	Quem conduzirá a conversa até o fechamento?
Próxima ação	O que será feito, por qual canal e até quando?

Ordem de prioridade

Nenhuma equipe trata as quatro situações ao mesmo tempo. Dentro das famílias em risco e em dúvida, ordene pelo valor em jogo, não pela ordem de chegada nem pela afinidade de quem atende.

Critério	Por que pesa
Anos restantes até a formatura	Uma família de 2º ano vale muitos ciclos. Uma de último ano, um.
Número de filhos matriculados	A saída de uma família pode significar duas ou três matrículas.
Pendência aberta no ano	Ciclo sem fechamento é a causa mais reversível de não renovação.
Tempo desde o último contato com conteúdo	Silêncio longo indica que a família vem preenchendo sozinha.

REGRA PRÁTICA Comece pelas famílias em risco com mais anos pela frente. É onde o mesmo esforço protege mais receita.

PARTE 2

Os cinco verbos da campanha

Cada contato deve ajudar a escola a ler, traduzir, reconhecer, retornar e sustentar.

2.1 LER: compreender antes de abordar

Ler significa reunir contexto suficiente para que o contato não pareça automático. A equipe precisa identificar o estágio da decisão, o histórico da família e a dúvida que ainda não foi expressa.

Perguntas de leitura

POR QUE ISSO FUNCIONA Primeiras impressões · Willis e Todorov, Princeton, 2006

Cem milissegundos de exposição a um rosto já bastam para formar uma impressão que praticamente não muda quando se dá mais tempo à pessoa.

Se a conclusão se forma tão rápido, o primeiro contato não é a porta de entrada da relação. É a relação começando.

- O que essa família viveu conosco neste ano?
- Qual foi o último episódio positivo ou difícil?
- Quem influencia a decisão?
- O aluno deseja permanecer ou ingressar?
- A objeção declarada explica toda a hesitação?
- Existe uma promessa ainda sem fechamento?

Contato de diagnóstico

Olá, Ana. Estamos organizando a continuidade do próximo ano e eu gostaria de compreender como vocês estão percebendo este momento. Além das questões financeiras, existe algum aspecto da experiência do Pedro que ainda precisa ficar mais claro para a decisão?

Como usar: Use antes de apresentar condição comercial. Escute e registre as palavras da família.

Erros frequentes em LER

- Interpretar silêncio como desinteresse.
- Classificar toda objeção como preço.
- Confundir ausência de reclamação com satisfação.
- Falar com quem atende sem descobrir quem decide.
- Usar uma única mensagem para toda a base.

TESTE RÁPIDO Se a mensagem pudesse ser enviada sem alteração para outras cem famílias, a leitura ainda está incompleta.

2.2 TRADUZIR: responder à pergunta que sustenta a pergunta

Famílias nem sempre apresentam a dúvida central de forma direta. Traduzir exige responder ao que foi perguntado e criar espaço para compreender o que aquela pergunta representa.

POR QUE ISSO FUNCIONA A fila da copiadora · Langer, Blank e Chanowitz, Harvard, 1978

Um pedido acompanhado de um porquê, mesmo trivial, elevou a concordância de sessenta para mais de noventa por cento.

O que reduz atrito não é a força do argumento, é a presença dele. Regra sem porquê é lida como decisão arbitrária.

Quando a família pergunta	Pode estar tentando compreender	Resposta que abre contexto
Tem vaga?	Meu filho seria acolhido e conseguiria se adaptar?	Temos disponibilidade. Posso entender melhor o que vocês procuram para ele?
Qual é o desconto?	O valor percebido sustenta o esforço financeiro?	Posso explicar as condições. Antes, gostaria de saber o que mais pesa na comparação de vocês.
Até quando posso decidir?	Ainda não tenho segurança suficiente.	O prazo é este. O que ainda precisa ficar claro para vocês até lá?
A turma é grande?	Meu filho será percebido individualmente?	A turma tem este tamanho. Posso mostrar como acompanhamos cada aluno no cotidiano?
E se ele não se adaptar?	A escola saberá perceber e agir?	Vamos explicar como identificamos sinais, quem acompanha e como a família recebe retorno.

Objeção financeira

Entendo que o investimento precisa caber na realidade da família. Para que eu possa ajudá-los com clareza: hoje a decisão está principalmente ligada ao valor ou ainda existe alguma dúvida sobre a experiência que o Gabriel terá aqui?

Como usar: A pergunta separa limitação financeira de insegurança sobre valor percebido.

2.3 RECONHECER: mostrar que aquela família possui história

Reconhecimento acontece quando a família encontra no contato algo que só poderia ter sido escrito sobre seu filho. Nomear evidências concretas produz mais confiança que elogios genéricos.

PARA APROFUNDAR

Quem ensina aprende devagar

A devolutiva em três partes só existe se alguém observou o aluno. Observar não é técnica de campanha: é presença construída aula após aula. cassiomori.com.br/quem-ensina-aprende-devagar

POR QUE ISSO FUNCIONA Sentir-se compreendido · Morelli, Torre e Eisenberger, 2014

Sentir-se compreendido ativa regiões do cérebro associadas à recompensa e à conexão social. Não ser compreendido ativa regiões ligadas à dor social.

Reconhecimento não é gentileza. É a diferença entre a família sentir-se acompanhada e sentir-se vista.

Mensagem genérica	Mensagem reconhecedora
Seu filho evoluiu muito.	Percebemos que a Laura passou a pedir ajuda com mais tranquilidade e começou a participar sem esperar ser chamada.
Foi um ótimo ano.	No início, o Pedro evitava leituras em voz alta. Hoje ele se oferece para começar em alguns momentos.
Queremos vocês conosco.	Gostaríamos de continuar o trabalho de autonomia que construímos com a Marina neste semestre.

Caso prático: o aniversário do pai

No aniversário de um pai, a escola registra a chegada do filho sorrindo e envia a foto no mesmo dia. A ação reconhece duas pessoas: a criança aparece na imagem e o pai percebe que a escola compreendeu o que importa para ele.

Mensagem de aniversário

Sabemos que hoje o senhor receberá muitos presentes. Guardamos um que só a escola poderia registrar: o sorriso do seu filho ao chegar nesta manhã. Feliz aniversário!

Como usar: Defina autorização de imagem, responsável pela foto, horário de envio e conferência do destinatário.

ENGENHARIA POR TRÁS DO GESTO Lista de aniversários, autorização, responsável nomeado, foto feita no dia, revisão da mensagem, conferência do contato e confirmação de envio.

2.4 RETORNAR: reduzir o espaço em que a dúvida cresce

A família interpreta o tempo de espera. Cada contato deve declarar o que será feito, quem fará, quando haverá retorno e como o assunto será encerrado.

POR QUE ISSO FUNCIONA O choque incerto · de Berker e colaboradores, UCL, 2016

A incerteza sobre um evento ruim produziu mais estresse do que a certeza de que ele aconteceria.

A espera sem prazo custa mais à família do que a notícia desagradável. Declarar prazo é reduzir estresse, não assumir culpa.

Parte do retorno	O que precisa aparecer	Exemplo
Acolhimento	Reconhecer a informação ou preocupação.	Obrigada por nos avisar.
Ação	Explicar o que a escola fará.	Vamos conversar com a professora e observar o recreio de hoje.
Prazo	Declarar quando haverá retorno.	Retornamos até as 11h30.
Fechamento	Confirmar o que foi apurado e o próximo passo.	Voltaremos com o que observamos e com o acompanhamento combinado.

Depois de uma visita

Obrigada pela visita de hoje. Pelo que vocês nos contaram sobre a Júlia, acreditamos que três aspectos merecem atenção: a adaptação à nova turma, a segurança para pedir ajuda e a comunicação com a família. Vou enviar os detalhes ainda hoje e podemos conversar novamente na quinta-feira?

Como usar: Use informações ditas pela família. Termine com data e próximo passo.

Padrão mínimo de prazo

- **Primeira resposta.** Confirmação rápida de recebimento, mesmo quando a solução exige mais tempo.
- **Prazo declarado.** Horário ou data realista para o retorno completo.
- **Atualização intermediária.** Se o prazo mudar, a escola informa antes de vencer.
- **Fechamento registrado.** A família recebe conclusão, responsável e continuidade.

2.5 SUSTENTAR: transformar cuidado em operação

Sustentar significa garantir que a qualidade do contato não dependa de memória individual, imprevisto ou boa vontade. A família precisa receber o mesmo critério mesmo quando muda o turno, o canal ou a pessoa que atende.

POR QUE ISSO FUNCIONA A emergência no interfone · Darley e Latané, 1968

Sozinha, a pessoa ajudou em oitenta e cinco por cento dos casos. Acreditando que outras quatro ouviam a mesma emergência, em trinta e um por cento.

Enquanto a demanda for de todos, ela não é de ninguém. Responsável nomeado não é burocracia, é a condição da ação.

PARA APROFUNDAR

Quem ensina aprende devagar

Processo garante que o cuidado se repita. O que faz cada professor sustentar esse cuidado, aula após aula, é o assunto do livro. cassiomori.com.br/quem-ensina-aprende-devagar

- Uma lista única de famílias e oportunidades.
- Um responsável por conduzir cada decisão.
- Histórico acessível de contatos e promessas.
- Prazos máximos por tipo de demanda.
- Critérios para descontos e condições.
- Ritual diário de pendências e ritual semanal de indicadores.

PRINCÍPIO DE SUSTENTAÇÃO O bastão precisa de dono. Todo contato sem responsável nomeado cria uma espera que alguém terá de interpretar.

PARTE 3

Playbooks para cada frente

Rematrícula, matrícula nova e indicação exigem leituras e movimentos diferentes.

3.1 Playbook de rematrícula

Família pronta

- Retome uma evidência concreta do ano.
- Apresente prazo, condição e próximos passos com clareza.
- Facilite a confirmação e agradeça a continuidade.
- Convide para indicação somente depois da decisão confirmada.

Família pronta

Olá, Ricardo. Ao longo deste ano, vimos a Beatriz ganhar segurança para se posicionar e criar vínculos mais estáveis com a turma. Gostaríamos de continuar esse percurso no próximo ano. A rematrícula está aberta e posso encaminhar agora as condições e o passo a passo.

Família em dúvida

- Descubra a dúvida central antes de repetir argumentos.
- Separe preço, comparação, experiência e decisão familiar.
- Ofereça conversa com a pessoa capaz de responder ao ponto específico.
- Registre a data em que a família pretende decidir.

Família em dúvida

Percebi que vocês ainda estão avaliando a continuidade. Para que a conversa seja útil: o que hoje pesa mais na decisão, a experiência da Sofia, a proposta para o próximo ano ou a organização financeira?

Família em risco

- Liste todas as pendências e confirme quais continuam abertas.
- Repare antes de apresentar campanha ou urgência comercial.
- Conduza a conversa com liderança capaz de assumir responsabilidade.
- Registre acordos e faça retorno de fechamento.

Abertura de reparação

Antes de falarmos sobre o próximo ano, gostaria de retomar o que aconteceu com o Lucas e verificar se nossa resposta foi suficiente para vocês. O que ainda ficou sem fechamento?

Como usar: Escute sem disputar a versão da família. Assuma somente o que pode ser sustentado.

3.2 Playbook de matrícula nova

Etapa	Objetivo	Ação mínima
Primeiro contato	Compreender contexto e reduzir ansiedade.	Responder rapidamente, fazer duas perguntas e nomear o próximo passo.
Qualificação	Entender necessidades, decisores e prazo.	Registrar idade, série, escola atual, motivo de mudança, expectativa e preocupação.
Visita	Transformar espaços em evidências de experiência.	Mostrar somente o que responde à história da família e apresentar pessoas relevantes.
Pós-visita	Ajudar a família a organizar o que viu.	Enviar síntese personalizada no mesmo dia e propor data de continuidade.
Fechamento	Reduzir atrito e confirmar decisão.	Documentos, condição, prazo, responsável e confirmação registrados.

Primeira resposta

Olá, Camila. Obrigada pelo contato. Temos disponibilidade para o 6º ano. Para que eu possa orientar melhor: o que motivou a busca por uma nova escola e o que vocês esperam que seja diferente para o Rafael?

Como usar: Responda à pergunta sobre vaga antes de investigar o contexto.

Pós-visita

Gostei muito de conhecer vocês. Pelo que conversamos, a adaptação do Rafael e a comunicação sobre o cotidiano parecem ser os pontos mais importantes. Vou enviar o material relacionado a esses dois aspectos. Podemos retomar na sexta-feira às 15h?

Como usar: A síntese deve usar as palavras da família e evitar uma lista genérica de diferenciais.

3.3 Playbook de indicação

Indicação exige confiança suficiente para que a família associe sua reputação à escola. Escolha famílias que já demonstram satisfação, continuidade e disposição para defender a experiência vivida.

- Identifique famílias confiantes por comportamento e histórico, não apenas por nota de pesquisa.
- Retome uma experiência concreta que possa ser compartilhada.
- Faça um convite simples e específico.
- Agradeça a indicação e conduza o novo contato com rapidez.

Pedido de indicação

Ficamos felizes com a continuidade de vocês. Há alguma família que esteja procurando escola e que poderia se beneficiar de uma conversa conosco? Se fizer sentido, posso enviar uma mensagem curta para você encaminhar.

PARTE 4

Conversas, objeções e fechamentos

A qualidade de uma decisão depende da qualidade da conversa que a antecede.

4.1 Quando a família diz que está caro

Preço pode representar impossibilidade financeira, comparação, ausência de valor percebido ou tentativa de negociação. A equipe precisa identificar qual dessas situações está presente.

Pergunta de separação

Entendo. Para que eu possa orientar com honestidade: hoje o valor impede a continuidade ou vocês ainda estão avaliando se a experiência justifica esse investimento?

Quando existe limite real

Obrigada pela transparência. Vou verificar quais condições estão disponíveis dentro dos critérios da escola e retorno até amanhã às 10h. Posso confirmar qual faixa seria viável para a família?

Como usar: Nunca prometa condição antes de verificar critérios e autoridade.

4.2 Quando a família precisa falar com outra pessoa

Decisão compartilhada

Claro. Para que vocês conversem com todas as informações, posso enviar uma síntese dos pontos que discutimos. Quando seria adequado retomarmos juntos: quarta ou quinta-feira?

Como usar: Evite encerrar com 'qualquer coisa, estamos à disposição'. Combine um retorno.

4.3 Quando a família está comparando escolas

Comparação

Faz sentido comparar. Quais são os três critérios que mais pesam para vocês? Posso explicar como nossa escola atua em cada um deles e também reconhecer onde existem diferenças reais entre as propostas.

4.4 Quando o aluno resiste

Escuta do aluno

Gostaria de compreender o que ele teme perder e o que espera encontrar. Podemos organizar uma conversa ou uma nova experiência na escola antes de vocês decidirem?

Como usar: A decisão pode envolver amizade, pertencimento, rotina e medo, não apenas avaliação pedagógica.

4.5 Quando existe uma reclamação passada

Reabertura responsável

Quero retomar o episódio antes de falarmos sobre continuidade. O que vocês esperavam da escola naquele momento e ainda não receberam?

Como usar: Depois da escuta, declare o que pode ser reparado, por quem e até quando.

4.6 Quando a família para de responder

Retomada sem pressão

Olá, Fernanda. Retomo nosso contato porque combinamos uma conversa sobre o próximo ano. Não quero preencher o silêncio com uma conclusão. Vocês ainda estão avaliando, decidiram por outro caminho ou precisam de alguma informação específica?

Como usar: Ofereça saídas claras para que a família responda sem constrangimento.

4.7 Fechamento respeitoso

Decisão positiva

Obrigada pela confiança. Vou confirmar agora a documentação, o responsável pelo próximo passo e o prazo para conclusão da matrícula.

Decisão negativa

Obrigada por nos contar. Gostaria de compreender o principal motivo da decisão e verificar se existe alguma pendência que ainda devemos encerrar com vocês.

4.8 Quando a família decide sair

A conversa de saída é a fonte de informação mais honesta do ano, e a única em que a família não tem nada a perder ao dizer a verdade. Ela não serve para reverter a decisão. Serve para aprender e para encerrar bem.

Roteiro em cinco perguntas

- Quando vocês começaram a considerar a mudança?
- O que aconteceu naquele momento?
- O que a escola poderia ter feito e não fez?
- Houve algo que vocês nos contaram e não teve retorno?
- O que a nova escola oferece que pesou na decisão?

Convite para a conversa de saída

Respeitamos a decisão de vocês e não vou tentar revertê-la. Gostaria de quinze minutos para entender o que poderíamos ter feito diferente. O que vocês contarem vai ajudar outras famílias que estão aqui.

Como usar: quem conduz não pode ser quem estava envolvido no episódio central. Registre com as palavras da família, sem interpretar.

O QUE FAZER COM A RESPOSTA A primeira pergunta é a mais importante: ela revela quantos meses antes a decisão começou. Quase sempre é muito antes do pedido de transferência.

Encerre a relação com o mesmo cuidado do início. Documentação em dia, pendências fechadas e porta aberta. Famílias que saem bem tratadas continuam indicando, e uma parte delas volta.

PARTE 5

Engenharia da campanha

Ciência para compreender, processos para repetir, critérios para decidir, indicadores para medir e responsabilidade para sustentar.

PARA APROFUNDAR

A escola que faz sentido

Processo resolve a campanha. Quando a escola funciona e mesmo assim já não parece inteira, o problema é de outra ordem. cassiomori.com.br/a-escola-que-faz-sentido

5.1 O fluxo mínimo

- **Entrada.** Todo contato entra em uma lista única, independentemente do canal.
- **Leitura.** A equipe registra contexto, necessidade, estágio e prazo de decisão.
- **Responsável.** Uma pessoa assume o caso até o próximo fechamento.
- **Ação.** Fica registrado o que será feito e por quem.
- **Retorno.** A família recebe prazo, atualização e conclusão.
- **Resultado.** Matrícula, rematrícula, perda, adiamento ou pendência, sempre com motivo.

5.2 Campos de uma lista ou CRM

Grupo de campos	Informações essenciais
Identificação	Família, aluno, série, contato, origem e decisores.
Contexto	Motivo da busca ou hesitação, histórico e necessidades.
Estágio	Novo contato, visita, proposta, dúvida, negociação, confirmado ou perdido.
Responsabilidade	Dono do caso, próximo passo, prazo e canal.
Experiência	Pendências, episódios importantes, evidências e promessas.
Resultado	Data, decisão, motivo e ação de fechamento.

5.3 Indicadores com interpretação

Indicador	Cálculo	Pergunta de gestão
Tempo de primeira resposta	Hora da resposta menos hora da entrada.	Estamos reduzindo ansiedade ou deixando a família construir uma história sozinha?
Contato → visita	Visitas agendadas + contatos qualificados.	A primeira conversa produz interesse e segurança suficientes?
Visita → matrícula	Matrículas + visitas realizadas.	A visita traduz a escola para aquela família?

Indicador	Cálculo	Pergunta de gestão
Rematrícula	Confirmados ÷ base elegível.	Quais grupos concentram dúvida e risco?
Pendências vencidas	Pendências fora do prazo ÷ pendências abertas.	Onde o bastão está caindo?
Indicação	Novos contatos por indicação ÷ contatos totais.	A confiança está se transformando em defesa?
Motivo de perda	Perdas classificadas por motivo.	O que precisa mudar na proposta, processo ou experiência?

5.4 O cuidado com o denominador

Números absolutos podem sustentar conclusões injustas. Uma pessoa pode aparecer em mais reclamações porque atende mais famílias, recebe casos complexos ou registra melhor as ocorrências.

PERGUNTA OBRIGATÓRIA Qual é a proporção, o volume atendido, a origem do caso e o processo que produziu esse número?

Antes de cobrar uma pessoa ou setor, compare volume, taxa por atendimento, NPS das famílias atendidas, origem das demandas e complexidade. Contar ocorrências é somente o início da análise.

5.5 Rituais de acompanhamento

Ritual	Frequência	Perguntas
Reunião de pendências	15 minutos, diariamente	O que vence hoje? Quem é o responsável? Qual família está esperando?
Leitura de funil	30 minutos, semanalmente	Onde as famílias param? Quais objeções cresceram? O que precisa ser testado?
Casos em risco	45 minutos, duas vezes por semana	O que aconteceu? O que falta reparar? Quem deve conversar?
Aprendizado da campanha	60 minutos, quinzenalmente	Que mensagens funcionaram? Que falhas se repetiram? Qual processo será ajustado?

PARTE 6

Plano de 30 dias

Uma campanha forte organiza leitura, reparação, contato, acompanhamento e aprendizado.

Semana 1 — Ler e organizar

- Unificar listas e eliminar duplicidades.
- Classificar famílias prontas, em dúvida, em risco e sem leitura.
- Definir responsável por cada caso.
- Levantar pendências abertas e promessas vencidas.
- Treinar perguntas de diagnóstico e registro.
- Definir prazos máximos de resposta e retorno.

ENTREGA DA SEMANA Base priorizada, responsáveis nomeados e lista de pendências que precisam de fechamento antes da abordagem comercial.

Semana 2 — Reparar e reconhecer

- Conduzir conversas com famílias em risco.
- Fechar reclamações e retornos prometidos.
- Reunir evidências individuais de alunos e famílias.
- Preparar mensagens personalizadas de continuidade.
- Selecionar histórias e depoimentos verificáveis para matrículas novas.

ENTREGA DA SEMANA Famílias em risco com plano de reparação e famílias em dúvida com evidências relevantes para a decisão.

Semana 3 — Conversar e acompanhar

- Realizar contatos segmentados.
- Registrar objeções com as palavras da família.
- Enviar síntese no mesmo dia após visitas e reuniões.
- Combinar data de continuidade para cada oportunidade.
- Monitorar pendências e prazos diariamente.

ENTREGA DA SEMANA Cada família com próximo passo, responsável e data de retorno declarada.

Semana 4 — Fechar e aprender

- Confirmar decisões e concluir documentação.
- Registrar motivos de perda e adiamento.
- Agradecer famílias que confirmaram continuidade.
- Convidar famílias confiantes para indicação.

- Revisar indicadores e ajustar processos para o ciclo seguinte.

ENTREGA DA SEMANA Funil atualizado, decisões fechadas, perdas compreendidas e melhorias incorporadas ao processo.

Agenda diária de 20 minutos

- Casos que vencem hoje.
- Famílias sem resposta acima do prazo.
- Pendências que dependem de outro setor.
- Visitas e conversas do dia.
- Fechamentos que precisam ser registrados.

Agenda semanal de 45 minutos

- Conversão por etapa do funil.
- Principais objeções e mudanças percebidas.
- Famílias em risco e ações de reparação.
- Prazos descumpridos e causas do processo.
- Testes para a semana seguinte.

PARTE 7

Ferramentas prontas para a equipe

Modelos rápidos para usar em reuniões, contatos e acompanhamento.

Checklist antes de contatar uma família

Verificação	Critério de conclusão
Histórico lido	Conhecemos os últimos contatos, episódios relevantes e promessas.
Situação classificada	Sabemos se a família está pronta, em dúvida, em risco ou sem leitura.
Objetivo definido	A conversa possui uma finalidade clara além de 'cobrar resposta'.
Evidência selecionada	Existe um fato individual ou prova do padrão de cuidado.
Responsável nomeado	Uma pessoa conduzirá o caso até o próximo fechamento.
Próximo passo possível	A equipe sabe o que poderá combinar e cumprir.

Checklist de uma visita

- A família foi ouvida antes do roteiro pelos espaços.
- A visita respondeu às necessidades mencionadas.
- Pessoas relevantes foram apresentadas pelo nome e função.
- Processos foram demonstrados com exemplos concretos.
- A família soube o que acontece depois da visita.
- A síntese personalizada foi enviada no mesmo dia.

Checklist de fechamento

- A decisão foi confirmada de forma explícita.
- Documentos, condições e prazos foram registrados.
- A família sabe quem cuidará da próxima etapa.
- Pendências anteriores foram encerradas.
- O motivo foi registrado quando houve perda ou adiamento.
- O contato terminou com agradecimento e orientação clara.

Perguntas para formação da equipe

- Onde nossa escola deixa famílias esperando sem prazo?
- Quais mensagens poderiam ser enviadas para qualquer família?
- Que perguntas costumamos responder sem compreender o que existe por trás?
- Como uma família percebe que conhecemos seu filho?
- Em quais pontos o bastão muda de mão sem responsável claro?

- Quais indicadores usamos sem considerar volume, proporção e contexto?
- O que precisa começar durante o ano para facilitar a próxima matrícula?

Modelo de registro de oportunidade

Campo	Registro
Família / aluno / série	
Motivo da busca ou hesitação	
O que a família mais valoriza	
Principal objeção	
Pendência ou promessa aberta	
Evidência individual disponível	
Responsável pelo caso	
Próxima ação e prazo	
Resultado e motivo	

SE VOCÊ QUISER IR ADIANTE

Dois livros que continuam esta conversa

Este guia resolve a campanha. Os dois livros tratam do que vem antes dela e do que sustenta o resultado depois que a campanha termina.



A escola que faz sentido

Quando a escola funciona, mas já não parece inteira.

Sobre o desgaste silencioso das instituições que fazem tudo certo e perdem o sentido pelo caminho. É o livro dos mantenedores e diretores.

cassiomori.com.br/a-escola-que-faz-sentido



Quem ensina aprende devagar

Como a presença do professor se constrói aula após aula.

Sobre o que faz um professor ser lembrado por um aluno vinte anos depois. É o livro para a formação da equipe docente.

cassiomori.com.br/quem-ensina-aprende-devagar

PARA A EQUIPE Os dois funcionam como material de leitura compartilhada: um capítulo por reunião, com as perguntas de formação da Parte 7.

A campanha abre agora. A confiança vinha sendo construída.

A gestão transforma essa história em leitura, retorno e continuidade.

Cássio Mori