

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

Cláudia Maria Beretta

**ASPECTOS DAS INTERAÇÕES COMUNICACIONAIS MEDIATEZADAS:
O CASO SENAC-FACULDADES**

São Leopoldo

2010

Cláudia Maria Beretta

**ASPECTOS DAS INTERAÇÕES COMUNICACIONAIS MEDIATIZADAS:
O CASO SENAC–FACULDADES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Braga

São Leopoldo

2010

CLÁUDIA MARIA BERETTA

**ASPECTOS DAS INTERAÇÕES COMUNICACIONAIS MUDIATIZADAS:
O CASO SENAC-FACULDADES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira - PUC-Minas

Prof. Dr. Jairo Getúlio Ferreira - Unisinos

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Braga

Aos meus pais, Oscar e Eda, meus mestres desde que nasci, e com quem partilho todos os meus sonhos, esperanças e projetos.

Ao meu namorado, Ricardo, grande amor, amigo e companheiro.

Às minhas sobrinhas e afilhadas, Paula, Martina e Sophia, que me enchem de afeto e ternura.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos à instituição que me acolheu para o desenvolvimento desta pesquisa – UNISINOS.

Às instituições que generosamente me apoiaram e financiaram – Fecomércio e Senac –, e, em especial, ao líder José Paulo da Rosa, que desafia e inspira.

Ao professor José Luiz Braga, por sua delicadeza e incentivo, além da dedicada e competente orientação ao longo do trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Unisinos, em especial, aos mestres da linha 4 – Mídiação.

À secretaria do Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Unisinos, pelo apoio e presteza.

À minha família, em especial as minhas irmãs, pelas presenças e parcerias.

A Ciência não corresponde a um mundo a descrever.
Ela corresponde a um mundo a construir. (Bachelard)

RESUMO

A dissertação propõe um estudo de caso no âmbito da instituição de educação Senac, buscando entender aspectos de sua produção comunicacional. O caso se configura pela entrada do Senac no contexto da Educação Superior, quando, anteriormente, atuava com Cursos Técnicos. Nessa transição, tensões se exacerbam por conta da inevitável mudança organizacional. É justamente essa circunstância nova que cria o estímulo para a investigação – saber que esse fato se demarca como novidade em relação à conjuntura anterior. A reflexão se desenvolve no âmbito mais amplo das transformações da sociedade em midiatização na qual as organizações redimensionam o paradigma da construção da imagem institucional. A pesquisa concentra-se nos desafios que a gestão comunicacional das organizações enfrenta nessa sociedade. O caso é estudado por meio de entrevistas e de pesquisa documental, sobre as quais fazemos um trabalho analítico-interpretativo. A partir dos registros das entrevistas, são elencados parâmetros fundamentais na mudança Senac Cursos Técnicos/Senac Faculdades. Os quatro ângulos identificados são referentes aos recursos humanos, à nova gestão, ao político-educacional e à ação comunicacional. A análise chega à conclusão que resulta nesses ângulos em articulação aos aspectos relevantes dessa situação nova da entrada do Senac na Educação Superior: as dimensões estratégicas, os aspectos de produção, recepção e circulação, em relação às singularidades e articulações, e as tensões e fluxos, que são as questões que deram eixo à investigação.

Palavras-chave: Interações sociais. Midiatização. Organizações.

ABSTRACT

This paper intends to present a case study within the scope of the educational institution named Senac, in an attempt to understand aspects of its communicational production. The case is configured upon the entrance of Senac into the context of Higher Education while previously it operated only with Technical Courses. During such transition, stresses exacerbated due to the unavoidable organizational change. And, it is exactly this new circumstance that creates the investigative impulse – knowing that this fact is marked out as something new in relation to the prior conjuncture. The reflection develops within the widest scope of the society changes in a mediatization, in which the organizations reshape the paradigm of the institutional image construction. The research focuses challenges faced by the communicational management of the organizations within this society. The case is studied using interviews and documentary research, on which an analytical-interpretative work is developed. From the records of the interviews, we have listed basic parameters in the change from Senac Technical Courses to Senac Colleges. The four identified angles refer to human resources, to the new management, to the political-educational issues and to the communicational action. The analysis concludes that these angles, articulated with relevant issues of this new situation of Senac entrance into the Higher Education result in: strategic dimensions, production aspects, reception and circulation, in relation to the singularities and articulations, and the stresses and flows, which are the issues that have provided the axis to the investigation.

Keywords: Social interactions. Mediatization. Organizations.

SUMÁRIO

1 O CASO E SEU CONTEXTO.....	10
1.1 Introdução	10
1.2 O Caso – Aproximação Preliminar	12
1.3 Nova Abordagem	14
1.4 Mediatização	15
1.5 O Papel das Novas Tecnologias	17
1.6 As Contribuições de Bourdieu.....	18
2 O PROBLEMA DE PESQUISA	24
2.1 Problematização.....	26
2.2 Objetivo Geral	29
2.3 Objetivos Específicos	29
3 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICO-INSTITUCIONAL	32
3.1 A Educação no Brasil	32
3.2 O Cenário Atual da Educação no Brasil	34
3.3 As Origens do Senac	35
3.4 Lógicas Internas.....	38
4 PRIMEIRAS OBSERVAÇÕES	41
4.1 Observações de Cotejo	43
5 ESTUDO DO CASO.....	51
5.1 Entrevistas	51
5.1.1 <i>Gerente de Educação Superior</i>	53
5.1.2 <i>Coordenadora de Comunicação e Marketing da Direção Regional</i>	57
5.1.3 <i>Diretora da Faculdade de Tecnologia Senac Passo Fundo</i>	59
5.1.4 <i>Assessora Pedagógica das Faculdades Senac</i>	60
5.2 Os Ângulos da Pesquisa	62
5.2.1 <i>Aspectos dos Recursos Humanos</i>	66
5.2.2 <i>Aspectos da Gestão</i>	79
5.2.3 <i>Aspectos Político-Educacionais</i>	83
5.2.4 <i>Aspectos da Ação Comunicacional</i>	98
6 CONCLUSÕES.....	105
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	117
ANEXOS	122

1 O CASO E SEU CONTEXTO

1.1 Introdução

O presente trabalho propõe um estudo de caso sobre um setor de atividades do Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), uma instituição social voltada para a educação profissional do Setor Terciário (comércio e serviços), que tem mais de 60 anos de atuação em todo o Brasil. Partimos da premissa de que o contexto é a da sociedade em midiatização. E, sendo uma das principais características da sociedade em midiatização a existência de uma ação generalizada de processos de interações midiatizadas em todos os campos sociais, não poderia ser diferente com o campo educacional. Todas as práticas sociais são desenhadas, contaminadas, revertidas, reconhecidas pelos processos da comunicação midiatizada. Nesse novo processo de interação constituinte da vida social, dá-se o envolvimento entre a instituição Senac e a sociedade, atravessada e atravessando esses processos.

Por isso, buscamos pistas no material empírico selecionado, documentos (normas e materiais internos da instituição), propostas de interlocuções midiáticas (publicidade – uma Campanha de Vestibular) e documentos (documentos de circulação interna que remetem às lógicas do mundo em midiatização) para nortear nossa análise. O problema principal são as relações “em disputa de sentidos” e os atravessamentos das relações interligadas nesse contexto da sociedade em midiatização em que vivemos.

Essa reflexão se desenvolve no âmbito mais amplo das transformações dessa sociedade contemporânea em midiatização, na qual as organizações redimensionam o paradigma da construção da imagem institucional. A pesquisa concentra-se nos desafios que a gestão comunicacional das organizações vivencia nesse modelo de sociedade midiatizada. Essa interação adquire uma dimensão estratégica mudando e dinamizando a relação da organização e da sociedade.

O texto se estrutura como Dissertação do Mestrado em Ciências da Comunicação e é o resultado de dois anos de reflexões e de trabalho, consequência das idas e vindas de uma trajetória instigante, desafiadora e de muito crescimento pessoal e profissional. Esperamos

que esse trabalho final seja coerente com a nossa proposta, que é dinâmica e questionadora, conforme demonstraremos no decorrer desta apresentação.

Nossa pesquisa se desenvolve em um cenário do campo de conhecimento da comunicação em intersecção com outros campos do conhecimento. O campo das **Ciências da Comunicação** funciona como a espinha dorsal de nossa pesquisa, pois ela é que sustenta e orienta o nosso olhar e a nossa linha, o embasamento teórico, a dinâmica, a caracterização do empírico e o lugar de chegada (que é da ordem do comunicacional). Essa intersecção com o campo das **Ciências da Educação** – operacionalizada como cenário de construção da pesquisa, na temática escolhida – dá-se muito em função da própria vivência da autora, como um pano de fundo, visto que acaba por determinar variáveis e importantes aspectos da nossa análise. As **Ciências Administrativas**, que se caracterizam pela sutileza no enfoque, como uma espécie de campo de transversalidade, estão também presentes, embora não como aspecto principal. Tratando-se de um estudo de caso, em uma instituição, esses aspectos são intrínsecos ao estudo na questão das dinâmicas que atravessam o processo, muito em função do próprio enfoque que é dado sobre comunicação organizacional e integrada. É a partir dessa intersecção e de suas lógicas e interações que nosso trabalho se constrói e se sustenta. A riqueza da observação justamente se dá na abordagem do comunicacional, sob a ótica da mediação no recorte que apresentaremos a seguir.

Tendo como fundamento que uma organização é um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade, inferimos que essa forma organizacional encontra-se em pleno processo de mudança, constituindo um novo paradigma interno. Os impactos das transformações da sociedade contemporânea estão redimensionando o lugar, o espaço e as práticas da comunicação nas organizações.

Todas as organizações são constituídas de recursos materiais, imateriais e pessoas – que se inter-relacionam por meio de processos comunicativos entre si e com diversos públicos e a sociedade – agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais. Na tentativa de apresentar um panorama do desenvolvimento da comunicação organizacional nas instituições, buscamos em Casali essa boa percepção: “quando se observam os processos de comunicação, é preciso considerar que existe algo mais, que ultrapassa a transmissão de informação e envolve os processos de interação e organização social” (CASALI, 2005, p.13).

Durante muito tempo, o saber da comunicação nas organizações foi caracterizado como uma área técnica de caráter instrumental e viés utilitarista ou algo descolado da macroestratégia da organização. De maneira geral, prevaleciam nas organizações seus objetivos voltados para a medição e controle, assim como um certo *status* de menor importância na gestão. Na verdade, as mudanças na sociedade exigem a modificação de antigos limites da comunicação organizacional. A área passa a assumir uma dimensão estratégica, estreitamente vinculada à cultura organizacional.

Uma abordagem que ganha espaço na pesquisa e supera o modelo informacional é da visão da comunicação como **construtora de sentido** na organização. Para o teórico francês Genelot (2001), que estuda a complexidade no gerenciamento das organizações, a construção de sentido não é algo simples e direto, mas sim um processo complexo, cheio de imprevistos, sutilezas e recursividades entre o emissor e o receptor (GENELOT, 2001 *apud* CARDOSO, 2007). Não mais se restringe à simples produção de instrumentos de comunicação: ela assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo o que diz respeito ao posicionamento social e ao funcionamento da organização, desde a sua comunicação interna, passando pelas relações institucionais e pela maneira de apresentar-se em campanhas de propaganda. Uma estratégia de comunicação é algo intrínseco à estratégia global da organização.

1.2 O Caso – Aproximação Preliminar

A investigação será desenvolvida como um estudo de caso da interação planejada entre uma instituição de educação, o Senac, e a sociedade. A problematização é necessária para compreender esses processos comunicacionais, relacionando-os com os discursos produzidos pela instituição.

Num primeiro momento, como ponto de partida de nossa reflexão, classificamos, dentre esses discursos, três grandes tipos: os **discursos orgânicos** da instituição, os **discursos midiáticos** e os **discursos híbridos** que ela produz. Estes foram tratados como elementos-chave e estabelecemos a distinção entre os discursos orgânicos, os discursos híbridos e os discursos midiáticos. Nesse período inicial do trabalho, identificamos esses discursos como segue.

Os **discursos orgânicos** são um termo genérico para processos que podem estar associados a organizações complexas, pressupondo as associações de pessoas, com regras que atuam e interagem entre si. Podemos elucidar os seus discursos internos, presentes verbalmente, em reuniões e em documentos. Em termos de conteúdo, concentram-se em normatividades, e em toda a forma de explicitação de conduta e indicadores de resultados esperados. São as normas internas, padrões, critérios, perfis de tarefas e tudo aquilo que expressa a normatividade e regularidade.

Sendo um estudo de uma instituição de educação, inclui-se também na produção de discursos orgânicos a relação professor-aluno na sala de aula. Podemos dizer que, no conjunto, os discursos orgânicos são aqueles que expressam a identidade e as lógicas internas da instituição para ela mesma e seus participantes diretos.

Os **discursos midiáticos** são as propostas de interlocuções produzidas pela instituição para serem postas “em circulação” na mídia, com conteúdos que estabeleçam vínculos com os públicos de interesse da instituição. Podemos traduzir como a “publicidade na rua”. São as campanhas publicitárias, releases de divulgação, conteúdos produzidos para o site, textos elaborados para discursos etc.

Já os **discursos híbridos** são documentos de circulação interna, elaborados na lógica da sociedade em midiatização, pressupondo uma circularidade processual. São de origem orgânica, mas são concebidos para existirem “em circulação”, proporcionando aos colaboradores ou interessados um conhecimento estruturado, um panorama do tipo “estamos falando de quem?”. São os princípios, a missão, a visão, os valores, a política da qualidade, a política ambiental, o mapa estratégico etc. Ainda que circulem internamente, procuram “dizer” a instituição e suas relações com o mundo externo.

Embora, na fase inicial da pesquisa, pensássemos que a identificação de tais discursos pudesse constituir um eixo de investigação, a continuidade dos estudos nos fez ver que esse eixo nos levaria a um trabalho apenas classificatório dos materiais. Concomitantemente, muitos desses se evidenciavam de natureza mista ou transversal, reduzindo a potencialidade explicativa da distinção. Por outro lado, mais do que distinguir documentos específicos em uma ou outra categoria, consideramos útil perceber essas três ações diferenciadas que eles podem exercer. Passamos, então, a buscar outros ângulos para analisar o caso.

1.3 Nova Abordagem

Com exceção das empresas de *comunicação*, as instituições ou organizações não nascem com a missão de comunicar-se *como princípio*. Elas o fazem, sim, por necessidade, pois, se assim não for, possivelmente não sobreviverão. Não falamos, neste momento, dos aspectos econômicos, que são importantes, porém não são nosso objeto de estudo, e sim dos discursos, das falas sobre si mesmas, sua produção de sentido em circulação. Sua *core competence* está posta em outro lugar – mas não há como sobreviver enquanto “organismo social” sem desenvolver essas novas competências que o mundo midiático apresenta.

Evidentemente, todas as disputas internas de sentido na instituição Senac são indissociáveis dos efeitos pretendidos, aferidos, inclusive por auditorias e consultorias, a partir, especialmente, dos efeitos realizados em termos da economia própria dos processos da Educação Superior, que é alvo de nosso estudo.

Consideremos, aqui, o grande esforço da instituição na construção de sua imagem, sempre, intrinsecamente, sendo o agente tensionador de sua própria identidade. Essa construção, que se dá sob lógicas de movimento, muitas vezes antagônico, de construção & tensão, requer um grande esforço intelectual e organizacional, que deve ser explicitado e valorizado.

Sendo esta uma pesquisa empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto da vida real, aplica-se aqui, na medida em que não temos clareza dos limites entre o fenômeno e o contexto.

É importante fazermos uma passagem, tendo em mente que, quando trabalhamos com um caso específico, estamos, conforme Yin, procurando fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”. (Yin, 2005, p.30 *apud* Lipset, Trow e Coleman, 1956)

O estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Tendo explicitado o caso singular, a interação Senac, Educação Superior e sociedade, passamos a discutir alguns elementos gerais em que este é contextualizado – o que fornece

uma linha geral de investigação. A passagem do caso ao contexto leva a discutir preliminarmente a questão ampla da midiatização.

1.4 Midiatização

Podemos caracterizar a instauração da midiatização em nossa sociedade em dois momentos: em um primeiro estágio, que acontece principalmente nas décadas de 1970 e 1980, em que a presença dos meios de comunicação aparece como um acréscimo na sociedade. Os estudos desse período se caracterizam pelo foco na questão da interferência dos meios de comunicação social em relação à sociedade e à situação “anterior”.

A bibliografia dos estudos do campo da comunicação situa, de modo geral, a transição desta “sociedade dos meios” para a sociedade “em midiatização”. Essa instalação progressiva, mas intensa, baseia-se no fato de a sociedade dos meios ser caracterizada pelos processos de comunicação, enquanto práticas diversas, mas que ainda estariam restritas ao mundo dos próprios *media*. Destaca-se, na sociedade dos meios, uma centralidade e um protagonismo dos processos pelos meios de comunicação de massa. Nessa perspectiva, estariam os meios a serviço da organização de processos de interação dos campos sociais, numa espécie de prática de “regime representacional”. Conforme Fausto Neto (2008, p.126):

A competência enunciativa dos discursos jornalísticos transforma-se na passagem de uma sociedade midiática — na qual os meios se constituem em dispositivos protagonistas — para aquela da midiatização na qual lógicas e operações midiáticas organizam e permeiam a organização e funcionamento dos regimes de produção de sentido.

Na fase atual da sociedade “em midiatização”, a sociedade já não se distingue das suas processualidades midiáticas e oferece um amplo e diversificado ambiente de articulações e de desafios que exigem uma investigação. Esse fenômeno, decorrente das transformações de processos discursivos, interacionais e tecnológicos representa um avanço da cultura e da lógica midiáticas sobre toda a vida social, por meio do registro intenso e crescente das incidências de operações sobre o funcionamento de diferentes práticas dos campos sociais (política, saúde, religião, educação, dentre outras), e também sobre o funcionamento de processos – via estratégias e dispositivos – que desenham a organização e funcionamento das

interações e práticas sociais – a tal ponto que a midiatização se torna *um processo interacional de referência*¹.

Assumimos que a midiatização da sociedade tende a ser o processo interacional de referência entre sujeitos, instituições e sociedade. Na midiatização, todas as instituições e a sociedade se modificam, pois são atravessadas por esses processos que alteram suas lógicas de concepção, produção de sentidos e a própria sobrevivência. Estamos, hoje, todos vivendo dentro desse processo de midiatização da sociedade. Logo, é nesse processo de midiatização da sociedade que os discursos orgânicos e midiáticos estão todos atravessados e hibridizados.

A midiatização, essa forma de inteligibilidade social, provoca interações presentes em um mundo que é cada vez mais dialético. Conforme reflexões de Pedro Gomes, “o dilema hoje vivido, dentro de uma visão sistêmica e complexa, é superar as abordagens setorializadas, fragmentadas e parciais para compreender a realidade” (2008, p. 104). É nessa ambiência, cheia de atravessamentos que mudam os indivíduos, muda a sociedade e mudam as instituições “nessa dimensão, a soma das diversas partes não fornece o conhecimento do todo. A totalidade social não é alcançada pela soma da visão das diversas áreas isoladas”. (Idem)

Ao contrário, numa situação de campos sociais bem definidos, numa situação pré-midiática, seria possível dizer quem produz informação, quem define o que circula ou o que não deve circular; mas, na sociedade em midiatização, já não há como definir esses papéis claramente; eles são dinâmicos, por isso a tensão é maior e constante. Conforme Ferreira (2007, p.9):

O desafio teórico permanente é que a análise dos dispositivos passa pela identificação das operações em jogo, discernindo-as, e, posteriormente, colocando-as em relações e intersecções.

Cabe ressaltarmos ainda que este trabalho vai se deparar com um lugar comunicacional que é relacional e vai de dentro das organizações para um lugar de múltiplas possibilidades, ou seja, o universo dessa sociedade em midiatização, com seus tensionamentos e atravessamentos. São manifestações que escapam, em que o acontecimento e as noções dos vínculos mudam, fundam-se no novo fluxo e geram novos objetos: desdobramentos,

¹ Conceito desenvolvido por Braga, José Luiz. Midiatização como processo interacional de referência. In: Médola, Ana Silvia, Denize Correa Araujo e Fernanda Bruno (orgs.). *Imagem, visibilidade e cultura midiática* – Livro da XV Compôs. Porto Alegre: Sulina, 2007.

regularidades, impactos, transversalidades e especificidades próprias. Nesse sentido, essa proposta relaciona a interação comunicacional entre os sujeitos, as organizações, a mídia e a sociedade. Correlatadamente, as interações também partem “de fora” da instituição e nela penetram, a partir de expectativas sociais que, igualmente veiculadas segundo lógicas midiáticas, penetram as organizações modulando seus processos, pois, para existirem na sociedade midiaticizada, todas as instituições se reconfiguram e modificam-se. Explica Ferreira (2008, p.64):

Assim, a midiaticização, no caso, é esta pororoca, formada pelo encontro de discursividades, originadas, como rios, do que vem da gênese dos campos, e, mar, dos discursos-notícias, produzindo novas configurações dos discursos sociais nos espaços públicos ampliados, que invade, retroativamente, a lógica das instituições, porque invade sua discursividade ‘privada’ e suas próprias condições de existência, e suas relações com o público.

Por isso mesmo, para o estudo de caso, não podemos circunscrever o olhar exclusivamente ao objeto principal; sendo este problematizado em relação ao contexto em midiaticização, podemos apreender especificidades por meio de cotejo com situações similares.

Percebemos uma complexidade na relação instituição Senac x sociedade que nos faz pensar especificamente nesse caso, mas que está contida nos inúmeros casos que a sociedade midiaticizada apresenta nessa nova ambiência. O que o caso Senac tem de singular?

1.5 O Papel das Novas Tecnologias

O aparecimento de tecnologias convertidas em meios, segundo novos e complexos regimes de produção, recepção e circulação, modifica e dinamiza as práticas sociais. Todos os interlocutores estão absorvidos nessa ambiência tecnológica, em que as noções dos vínculos mudam e reconfiguram-se. Esse ente de razão com fundamento na realidade se formaliza em práticas, em linguagem, numa ação que visa a determinadas hierarquias e a tematizações. São manifestações que escapam, em que o acontecimento é cada vez menos definido por um campo social e cada vez mais concebido sob a base e por um conjunto de tecnologias. Conforme Fausto Neto (2008, p.127):

As tecnologias são convertidas em meios de interação redefinidores de práticas sociais, ou incidem diretamente sobre os regimes de discursividades, submetendo diferentes campos sociais às novas lógicas e processos de enunciabilidade.

E mais (idem, p.128):

Esse novo cenário de interação produz rupturas, mas necessidade de dispositivos que re-instalem novas formas de contato. Nele, as mídias, não só como meios, mas um amplo ambiente, se transformam em dispositivos, espécie de ‘sistema’ regulador que através de suas próprias auto-operações realiza o funcionamento de um novo de trabalho do registro do simbólico.

E ainda num enfoque ampliado, conforme Braga (2006, p.6), como processo que gera tecnologia:

Outro passo correspondente a deslocamentos de processos tecnológicos para fora de sua ação prevista nesse desenvolvimento – o que ocorre constantemente, a partir de expectativas e motivações sociais outras, estranhas ao momento da invenção. Nesse passo, a mediatização aparece como processo *gerador* de tecnologia. É relevante, aqui, apontar o interesse dessa ênfase como complemento dialético da ênfase inversa, mais habitual – em que a mediatização aparece como um processo ‘decorrente’ da tecnologia.

E em Ferreira (2007, p.7), como atualização:

O dispositivo midiático atualiza os agenciamentos do visível e do dizível, do antropológico, das técnicas e das tecnologias.

Calculada nesse aparato tecnológico, instala-se na sociedade um novo regime de “estruturação de vínculos”, em que as alterações produzidas em seus regimes de expressão e de funcionamento dinamizam a incidência de novas lógicas, expressões e estratégias de mídia. Neles, as mídias deixam de ser apenas um campo, mas produzem afetações de tal ordem na organização social, pelo deslocamento de suas lógicas, que permeiam e transformam a própria natureza da sociedade, enquanto ambiente e suas interações.

1.6 As Contribuições de Bourdieu

Os conceitos do sociólogo francês Pierre Bourdieu são utilizados em diferentes áreas do conhecimento e apresentam possibilidades interpretativas muito profícuas para a leitura dos processos da mediatização. A grande utilização dos textos do autor nos círculos acadêmicos denota a importância do modelo teórico por ele desenvolvido e a necessidade sempre presente de suas reflexões.

A linha do trabalho de Bourdieu que nos aproxima de sua obra está situada na discussão das relações de forças e dos processos que regulam as sociedades modernas, ou seja, na mediação entre o agente social e a sociedade. A problemática teórica é ancorada em três premissas básicas: o conhecimento praxiológico, a noção de *habitus* e o conceito de campo. De forma genérica, podemos dizer que Bourdieu substitui a ideia de sociedade por "campos sociais". A similaridade contida na ideia de "campo" e de mercado permite-nos crer na adequação dessa ideia para a comunicação que, mais do que nunca, busca conceitos que elucidem suas lógicas.

Para Bourdieu (1983, p. 89), campos são os "espaços estruturados de posições (ou de postos) cujas propriedades dependem das posições nesses espaços, podendo ser analisadas independentemente das características de seus ocupantes (em parte, determinadas por elas)".

Independentemente de especificidades, os campos possuem leis gerais invariáveis e propriedades particulares que se expressam como funções variáveis secundárias. Os conhecimentos adquiridos por meio de um campo específico são úteis para se questionar e interpretar outros campos. Foi baseado nessa junção que Bourdieu concebeu a "Teoria dos Campos".

Um campo limita-se, entre muitos aspectos, na definição dos objetos de disputas e também dos interesses específicos do próprio campo. Esses objetos e interesses são entendidos apenas pelas pessoas com a formação adequada para adentrarem nesse campo.

Para que haja a operação de um campo, entende Bourdieu (1983, p. 89), "é preciso que haja objetos de disputas e pessoas prontas para disputar o jogo, dotadas de *habitus*² que impliquem o conhecimento e o reconhecimento das leis imanentes do jogo, dos objetos de disputas, etc.". Já a essência do *habitus* é, ao mesmo tempo, condição de existência de um determinado campo e produto de seu funcionamento dentro de uma estrutura específica. Para Bourdieu (1983, p.90):

² "O *habitus*, sistema de disposições adquiridas pela aprendizagem implícita ou explícita que funciona como um sistema de esquemas geradores e gerador de estratégias que podem ser objetivamente afins aos interesses objetivos de seus autores sem terem sido expressamente concebidos para esse fim. Há toda uma reeducação a ser feita para escapar à alternativa entre finalismo ingênuo [...] e a explicação do tipo mecanicista (que tornaria esta transformação por um efeito direto e simples de determinações sociais). Quando basta deixar o *habitus* funcionar para obedecer à necessidade imanente do campo, e satisfazer às exigências inscritas (o que em todo campo constitui a própria definição de excelência, sem que as pessoas tenham absolutamente consciência de estarem se sacrificando por um dever e menos ainda o de procurarem a maximização do lucro específico). Eles têm, assim, o lucro suplementar de se verem e serem vistos como perfeitamente desinteressados (BOURDIEU, 1983, p. 94)."

A estrutura do campo é um estado da relação de força entre os agentes ou as instituições engajadas na luta ou, se preferirmos, da distribuição do capital específico que, acumulado no curso das lutas anteriores, orienta as estratégias ulteriores. Esta estrutura, que está na origem das estratégias destinadas a transformá-la, também está sempre em jogo: as lutas cujo espaço é o campo têm por objeto o monopólio da violência legítima (autoridade específica) que é característica do campo considerado, isto é, em definitivo, a conservação ou a subversão da estrutura da distribuição do capital específico.

Nessa relação de força, os agentes que monopolizam o capital específico tendem a estratégias em que a ordem estabelecida seja mantida, comumente, com intolerância às mudanças. Já os agentes possuidores de menos capital, opostamente, visam a estratégias de conflito e rompimento, com certos limites. Esses limites serem transpostos pode vir a gerar a exclusão dos agentes possuidores de menos capital do campo. Assim, essas transformações impostas por esses agentes são revoluções parciais. Essas revoluções não põem em questão os fundamentos dos objetos em jogo (de disputas).

Os agentes envolvidos em um determinado campo são possuidores de determinados interesses comuns. Dentre eles, principalmente a existência e a manutenção do próprio campo. A disputa entre os antagonistas implica um pacto sobre o que se justifica disputar, produzindo a crença na importância da disputa.

Bourdieu (1983, p.91) considera que:

[...] um dos fatores que colocam os diferentes jogos ao abrigo das revoluções totais, cuja natureza destrói não apenas os dominantes e a dominação, mas o próprio jogo, é precisamente a própria importância do investimento, em tempo, em esforços, etc., que supõe a entrada no jogo e que, como as provas dos ritos de passagem, contribui para tornar praticamente impensável a destruição pura e simples do jogo.

Mais um fator que pode ser considerado com destaque é o da manutenção do que é produzido dentro de cada campo. Essa conservação ocorre ligada ao espectro de um corpo de conservadores do passado e do presente e serve aos detentores do capital específico. Esses detentores do capital específico buscam conservar e também se conservar conservando. Bourdieu pondera que tal estratégia com o passado e o presente seria um dos índices mais seguros na constituição do campo.

Tais atitudes, mesmo orientadas em relação a fins que não podem ser subjetivamente desejados, não buscam a maximização de lucro específico. Elas ocorrem entre um *habitus* e um campo, como uma relação inconsciente.

Após a apresentação de alguns conceitos centrais do modelo teórico de Bourdieu, buscamos um paralelo evolutivo com as reflexões de Adriano Duarte Rodrigues para o conceito de campo (1999, p.18):

Não devemos entender aqui o termo campo num sentido espacial, mas energético, à maneira da física, que fala de campo de forças para designar a tensão gerada pelo confronto entre pólos de sentido oposto. É portanto num sentido tensional que utilizo a expressão campo social. Com esta metáfora física pretendo sublinhar o efeito tensional sobre a experiência que resulta do confronto entre campos autônomos, cada um deles com a pretensão de regular um determinado domínio da experiência, a partir da delimitação de um determinado quadro do sentido. É na fronteira entre campos de legitimidade que esta tensão se gera e se manifesta. A luta pela mobilização do conjunto da experiência por cada um dos campos traduz esta natureza tensional da racionalidade moderna dos campos sociais.

Particularmente, interessa-nos encaminhar as reflexões de Rodrigues acerca da simbólica dos campos sociais. Se cada campo social tem a sua simbólica própria, é pela imposição dessa sua simbólica própria que os campos sociais asseguram a sua visibilidade pública. Podemos distinguir dois tipos: a simbólica formal e a informal. A formal é regulada por regras constitutivas e normativas. Como exemplos podemos citar as togas dos acadêmicos e dos juízes, os rituais litúrgicos etc. São ambivalentes, já que, por um lado, asseguram a sua visibilidade externa, e, por outro, restringem o seu domínio aos detentores legítimos. Já a simbólica informal consiste no apagamento sistemático, baseando-se na permeabilidade da sociedade. Fica clara a distinção dos campos cuja autonomização e constituição estão associadas a uma simbólica informal e a uma competência exotérica, como o campo da mídia. Seguindo essa lógica, para Rodrigues (1999, p.23):

A publicidade é o processo de tornar público, resultante da compatibilização entre a legitimidade de um campo com a legitimidade dos diferentes campos sociais. Esse processo resulta da fragmentação da experiência induzida pelo processo moderno de especialização e da imposição desta lógica ao conjunto da sociedade.

Contudo, o que enriquece a nossa reflexão é a ideia de que o campo dos *media* não se limita a superintender a mediação dos diferentes campos, e sim faz emergir nas fronteiras dos campos instituídos novas questões em que nenhum campo tem a legitimidade indiscutível nem consegue encontrar soluções consensuais e impô-las ao conjunto da sociedade. São essas questões que irão mobilizar o debate na sociedade que o campo dos *media* promove e publiciza.

Interessante supor, baseado em Rodrigues, que no campo da mídia as funções discursivas predominam sobre as funções pragmáticas; podemos dizer, inclusive, que é a

gestão dos discursos que caracteriza a sua natureza. E é por isso que, à medida que o campo da mídia se autonomiza, cada um dos outros campos busca profissionalizar um corpo próprio encarregado de assegurar essa função de mediação . Conforme Rodrigues (1999, p.27):

Assistimos assim ao aparecimento de gabinetes de imprensa, de serviços de relações públicas, de profissionais em marketing, que se encarregam dessa função de publicidade.

Trazendo tais perspectivas para nosso caso específico, podemos perceber as instâncias das quais este recebe insumos e com os quais se articula. Tais instâncias podem ser compreendidas segundo os campos sociais:

- a. Campo educacional/científico – a educação técnica e superior;
- b. Campo empresarial – CNC – Confederação Nacional do Comércio, Sindicatos e empresas do setor do Comércio e Serviços;
- c. Campo normativo/jurídico – MEC e Conselho Estadual de Educação;
- d. Campo midiático.

Este é, então, o contexto específico com o qual nosso caso de estudo se relaciona, dentro do âmbito mais geral de midiaticização da sociedade; neste há instâncias com as quais o Senac estabelece, necessariamente, interações, intercambiando linhas de força nas quais nosso caso se constitui e se desenvolve.

Os próximos capítulos desenvolvem os ângulos que a pesquisa abordou. Ao final dessa etapa introdutória, em que apresentamos “O Caso e seu contexto”, encaminharemos, em síntese, a estrutura e os processos que serão trabalhados na dissertação.

No Capítulo 2 – “O Problema de Pesquisa” –, abordamos aspectos da produção comunicacional instituição Senac, mais especificamente no que se refere aos problemas da entrada do Senac no contexto da Educação Superior, momento em que as tensões se exacerbam por conta da inevitável mudança organizacional. É justamente essa circunstância nova que cria o estímulo para a nossa investigação, como novidade comunicacional em relação à conjuntura anterior.

No Capítulo 3 – “Contextualização Histórico-Institucional” –, buscamos referências históricas e institucionais, com o objetivo de identificar a trajetória da educação no Brasil, chegando ao cenário atual, que passa pela criação do Senac e suas lógicas institucionais.

No Capítulo 4 – “Primeiras Observações” –, elaboramos algumas análises iniciais para experimentação e cotejo dos observáveis que pensávamos analisar. Escolhemos uma peça publicitária – anúncio de jornal – das Faculdades Senac e de outras instituições de educação superior e buscamos uma “leitura” de suas lógicas, por meio da análise minuciosa de cada peça.

No Capítulo 5 – “Estudo do Caso” –, está o desenvolvimento dos observáveis selecionados: entrevistas e pesquisa documental, que exigiu uma competência analítico-interpretativa. A partir dos registros das entrevistas, elencamos os parâmetros considerados fundamentais nessa mudança Senac Cursos Técnicos/Senac Faculdades. Os quatro ângulos identificados são os aspectos aos recursos humanos (por meio do Portal Integração), à nova gestão e sua comunicação com o modelo do *Balance Score Card* (BSC), o político-educacional, com o Projeto Político Pedagógico, e a ação comunicacional, por meio das Campanhas de Publicidade.

No Capítulo 6 – “Conclusões” –, elaboramos uma reflexão relacionando aos objetivos específicos desenvolvidos no Capítulo 2, em tensionamento com os observáveis evidenciados por meio das dimensões identificadas - isso resultou em um grande atravessamento teórico-prático, haja vista essa situação nova da entrada do Senac na Educação Superior e todas as suas variáveis pela perspectiva das questões que deram eixo à investigação.

2 O PROBLEMA DE PESQUISA

Entendemos que parte da função do profissional de comunicação é compreender interações, fluxos e motivos que estão intrinsecamente ligados aos processos de comunicação, a suas subjetividades, ou mesmo a sua ausência,³ seja na academia, na sociedade ou nas organizações. Essa função, que denominaremos de “função do profissional de comunicação estratégica”, é o lugar de onde vamos falar e apresentar o tema que norteia nosso trabalho na construção desta dissertação.

A pesquisa proposta se articula com nossa experiência no cargo de Gerente de Comunicação e Marketing do Senac – RS,⁴ na coordenação de uma equipe de comunicadores composta por relações públicas, publicitários, jornalistas, fotógrafos, cinegrafistas, *web designers* e redatores, que respondem pelas práticas e discursos midiáticos do Senac – RS. Cabe destacarmos a importância que a área de comunicação da instituição ganhou nos últimos seis anos, pois passou de um quadro de apenas três pessoas para treze pessoas e mais três empresas prestadoras de serviços de comunicação: uma agência de propaganda, uma assessoria de imprensa (incluindo serviço de *clipping*) e uma empresa organizadora de eventos.

Justificamos que a importância da presente pesquisa se dá, inicialmente, no campo da comunicação organizacional como área de conhecimento e como zona de interface das práticas de relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda, além de outros campos do conhecimento presentes nas organizações, como administração, economia, psicologia etc.

Concebemos como objeto de estudo da comunicação organizacional os processos comunicacionais, entendendo-os como atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização. (OLIVEIRA E PAULA, 2005, p. 6)

Enfatizamos a existência de estudos ainda incipientes em alguns aspectos da área da comunicação organizacional. Sua fundamentação teórica, no próprio campo da comunicação, viabiliza um diálogo com outros campos, buscando entender a comunicação da organização, a sua inserção e as relações na sociedade midiaticizada.

³ No sentido de insuficiência, desvio ou equívoco.

⁴ A Assessoria de Comunicação e Marketing está no Organograma da Organização, reportando-se diretamente à Direção Regional.

Acreditamos que a contribuição para a linha Miatização – do Programa de Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – corresponde a observar o processo de miatização de um enfoque ainda pouco explorado. A grande maioria dos trabalhos vêm observando o processo pelo ângulo das empresas de comunicação e seus produtos, principalmente jornais, televisão (em especial os telejornais) ou rádios (e mais recentemente também a *web*). Estas se caracterizam pelo fato de fazer circular a informação. A nossa proposta busca o trabalho de miatização do ponto de vista de quem não é empresa de comunicação (de quem não se inscreve diretamente no trabalho de fazer circular informações divulgando-as, “quaisquer” que sejam), mas que, diante do requisito social crescente de tal circulação, altera suas próprias lógicas e seus processos, rearranja-se para gerar estratégias e produzir uma comunicação organizacional e miática.

Sabemos da existência de estudos profissionais, em boa diversidade, sobre a comunicação das empresas não miáticas e reconhecemos esse fato. A diferença de nossos estudos em relação a esses profissionais incide no sentido de não buscarmos produzir proposta de ação, e sim de produção de conhecimento. Certamente, soma-se a outros trabalhos que discutem as estratégias de instituições não miáticas e suas interfaces, que podem e devem vir a fazer interlocução com outras dissertações e teses de doutorado do PPGCOM.

Na primeira fase de construção do pré-projeto de pesquisa para ingresso no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Unisinos, nossa intenção a respeito dos objetivos era a de realizar uma pesquisa de produção, produto, circulação e recepção. Intenção válida, no entanto, cheia de desconhecimento sobre o árduo processo de pesquisa que se apresenta nessa trajetória. Do primeiro *insight* à atual configuração, uma série de movimentos contribuiu para a desconstrução e reconstrução do pré-projeto: seu tema, sua problematização, seus objetivos, sua justificativa e sua metodologia.

A extensão que o propósito inicial do projeto acima referido foi obtendo e, a partir das aulas e orientações, a familiaridade que fomos construindo com a questão metodológica começaram a configurar a necessidade de recorte e clareza de intenções no que tange a delimitações criteriosas. Esse propósito foi imbricando, por uma questão de afinidade, familiaridade e gosto pessoal, para delimitação nos processos de produção, produto e circulação das instituições, conforme observados em um caso específico.

Fundamental para o impulso inicial à proposta de pesquisa foi o fato de a comunicação organizacional já ser de interesse pessoal e profissional, além da experiência e da consciência relacionadas a um campo conhecido. Todavia, emergiu, com isso, o desafio de buscar que tal fato não interferisse como viés divergente dos objetivos acadêmicos, e sim como convergência produtiva.

2.1 Problematização

Pretendemos desenvolver a presente pesquisa nos debruçando sobre o material empírico referente aos aspectos da produção comunicacional da instituição Senac e das Faculdades Senac-RS, mais especificamente, no que faz problema e em aspectos peculiares da situação de entrada do Senac no contexto da Educação Superior, momento em que as tensões se exacerbam pela mudança organizacional.

É justamente essa circunstância nova que cria o estímulo para a nossa investigação: saber que esse fato se encontra em uma situação concreta de realidade social em que essa situação é uma novidade em relação à conjuntura anterior.

Uma pergunta abrangente conduz nossa construção como questão de horizonte:

Como se dá a transição da longa tradição do Senac em Educação Profissional e a situação nova de trabalhar a comunicação de uma instituição de Educação Superior?

A situação muda, efetivamente, no ano de 2003, com a realização do primeiro processo de vestibular. Claro que, anteriormente, já havia um grupo específico de trabalho – com colaboradores, docentes e consultores – para contemplar esse movimento de entrada. Porém, é no momento da colocação “em oferta” no processo seletivo que a situação emerge e toma uma importância institucional, abrangendo todos os processos.

Ora, se as coisas não eram dessa maneira, torna-se importante olharmos como era a situação anterior para podermos estabelecer semelhanças e diferenças com o novo modelo, e, precisamente, podermos olhar para os pontos da transição de uma coisa para outra. Para visualizarmos esses pontos, elaboramos um quadro comparativo de cenários que pretende nos auxiliar para que possamos compreender o sentido da pergunta acima apresentada e explicitar as mudanças.

	Senac Educação Técnica Até 2003	Senac Educação Superior Após 2003
Normatização	A Educação Profissional no Senac possui em seu catálogo os cursos de qualificação, que não são legislados, e cursos técnicos, que são legislados pelo Conselho Estadual de Educação (âmbito estadual).	A Educação Superior no Brasil opera por lógicas e legislações próprias de funcionamento, subordinadas ao Ministério da Educação e Cultura (âmbito federal) – MEC.
Situação da Ed. Técnica e Superior em relação à abrangência no país	O Senac oferece vagas desde 1971. A Educação Técnica é oferecida na maioria dos estados do Brasil, sempre em um panorama de maior procura do que oferta de vagas. Essa defasagem é histórica.	Cabe o destaque quanto à abrangência da Educação Superior no país. Até 1999, era reduzida a oferta de vagas em relação à demanda. A partir de 1999, aconteceu uma ampliação da oferta a partir da decisão do Ministério da Educação e Cultura – MEC –, autorizando a abertura de muitas faculdades em todo o país. Esse movimento foi até 2003 e aconteceu um fenômeno para além da demanda, criando competição para a busca de estudantes – e repercutindo nas decisões do Senac no início do século.
Seleção	Não existe processo seletivo obrigatório de entrada para os cursos. As iniciativas comunicacionais da instituição são dispersas e heterogêneas.	O processo seletivo de entrada é obrigatório, e os modos escolhidos para fazê-lo podem ser uma interessante base de construção de estratégias comunicacionais.
Divulgação (produção)	A divulgação tem-se apresentado apenas com o objetivo informativo. Em relação a outras instituições, existem várias iniciativas comunicacionais em circulação no mercado. Acreditamos que não é executada por profissionais de comunicação e também trabalha com a lógica informativa.	O Senac desenvolve uma campanha anual e um forte trabalho em assessoria de imprensa, visando à mídia espontânea, tendo conseguido um excelente resultado nos dois últimos anos. As disputas de visibilidade são altamente concorridas nesse nível (Educação Superior), e o mercado age de maneira profissional e intensa. Podemos afirmar, com certeza, que são os maiores investimentos em disputa do segmento Educação do mercado, comparativamente a outros níveis, como ensino fundamental, ensino médio, cursos livres etc. Seguindo a lógica do mercado, são os maiores investimentos de esforços enunciativos da instituição atualmente, comparativamente com outros níveis, como Educação Profissional (básica ou técnica).
Divulgação (recursos)	Os orçamentos financeiros do Senac são <i>on demand</i> (negociados conforme as demandas) e, em geral, investidos em mídias convencionais, como, por exemplo, Caderno Empregos do jornal Zero Hora dominical.	É instituído no orçamento geral da instituição um <i>budget para comunicação</i> . Os maiores investimentos financeiros são para a Educação Superior. Essa premissa vale tanto para o Senac quanto para o Setor Educação (básica, superior, técnica etc.)
Públicos constituintes	Alunos do ensino médio e concluintes do ensino médio.	Concluintes do ensino médio e profissionais que atuam no comércio de bens, serviços e turismo (comerciários)

Modo de relacionamento com o aluno	A interação com o aluno é basicamente a relação entre professor e aluno. Para reclamações, existe um espaço no site da instituição.	Foi criado o Portal do Aluno, onde são disponibilizadas as informações sobre cada aluno, além das aulas postadas pelos professores e os conteúdos adicionais. Há a ouvidoria e o canal de reclamações pelo site.
---	---	--

Quadro 1 – Comparativo Senac Educação Técnica e Senac Educação Superior.

Como forma de constituir a situação-problema, propomos uma leitura transversal do quadro como ponto de partida para nossas futuras inferências. A partir desses dois paradigmas confrontados, podemos derivar questões sobre como era a instituição Senac e como é agora. A entrada na Educação Superior é um movimento estrutural, pois, atualmente, são sessenta e três anos em educação profissional, com atuação em diversos níveis da educação, principalmente educação técnica e apenas cinco anos na educação superior.

As categorias apresentadas no quadro de normatização, situação em relação à abrangência no país, seleção, divulgação (produção e recursos), públicos constituintes e modo de relacionamento com o aluno, devem nos auxiliar no estudo das diferenças relevantes para a apreensão do caso.

O principal embate com o qual o Senac vem-se defrontando nos parece a sua consolidação como instituição de Educação Superior, ultrapassando a lógica dos seus públicos cativos anteriores (como nos Cursos Técnicos apresentados, por exemplo). É necessário que a instituição seja percebida de maneira diferente, seja acionada para resolver outros tipos de “problema social” – uma faculdade tem objetivo diferente em relação a uma escola de educação profissional. Como a instituição deve ser percebida nessa nova lógica? Que imagem se produz nas novas processualidades?

Percebemos a importante questão de problematizar como o Senac se apresenta e comunica-se com a sociedade e as necessidades dos seus *stakeholders*⁵ nessa mudança de paradigma apresentada. A situação-problema se propõe, também, no sentido de apresentar soluções comunicacionais legítimas para sua “nova” relação com o mundo do conhecimento, a partir da sua relação “antiga” com o mundo do trabalho.

Nesse cenário de novas lógicas e atravessamentos, elaboramos nossos objetivos:

⁵ Partes interessadas ou intervenientes, como conselho, colaboradores, clientes, fornecedores, governos, etc.

2.2 Objetivo Geral

Estudar os processos de mudança ocorridos nas interações comunicacionais mediados desenvolvidas internamente e com a sociedade, em decorrência da entrada do Senac nas lógicas da Educação Superior, buscando apreender os movimentos e as tensões dessa passagem.

2.3 Objetivos Específicos

Os objetivos envolvem observar e apreender os seguintes aspectos:

1. A **dimensão estratégica das interações**, planejadas ou não pela instituição de educação Senac, antes e depois da sua entrada na educação superior, por meio dos discursos político, social, cultural, econômico e jurídico.
2. Aspectos relevantes da **produção, recepção e circulação** das falas que expressam as lógicas do campo educacional na instituição Senac.
3. Nas interações, possíveis **singularidades e articulações** nas lógicas de circulação de sentidos do Senac e das Faculdades Senac.
4. **Tensões e fluxos** de sentido nos processos entre os processos internos do Senac e das Faculdades Senac voltados para os objetivos interacionais externos.

Elegemos, nos objetivos específicos, alguns conceitos e categorias que nos parecem oferecer proveitoso conjunto de reflexão. A explicitação de tais conceitos dá maior precisão ao entendimento dos objetivos.

1. A dimensão **estratégica** das interações, pelo olhar do comunicacional, e/ou como os recursos comunicacionais – no sentido amplo – são alocados para atingir os objetivos da instituição. Usado inicialmente na área militar, o conceito de estratégia está sempre conectado com a ideia de agregação de valor ao longo do tempo, no sentido de evolução positiva, pressupondo adaptação e evolução de novos processos. Enfatizamos a instituição como um ator social que estabelece

interação continuada com os seus agentes internos e com a sociedade. Essa interação planejada está baseada em diversos componentes da dimensão estratégica,⁶ como o tratamento processual da comunicação, a inserção na cadeia de decisões, a gestão de relacionamentos, bem como os processos planejados e monitorados.

2. Os aspectos de relevância da **produção, recepção e circulação** das falas, que expressam as lógicas do campo educacional na instituição Senac, deverão ser verificados por meio da observação das lógicas de produção, das análises nos próprios observáveis e suas interações, conexões e engendramentos “em ação”.
3. **Singularidades e articulações** – são as interações com movimentos comunicacionais que podem referir-se a uma ideia única ou podem ser conexões/apropriações da instituição. Podem ser em relação a ela mesma, em momentos distintos, ou em relação a outras instituições de educação superior; possivelmente, ser convergentes ou divergentes, indicar aproximações ou afastamentos, eventualmente, desdobramentos e novos impactos. Propomos que as convergências e divergências entre os sentidos produzidos pela instituição Senac (Cursos Técnicos) e da Educação Superior das Faculdades Senac possam trazer bom subsídio para futuras análises. A partir da circulação das campanhas de propaganda, são a mesma instituição? São diferentes? Em quê? E em relação às outras instituições de educação superior, há especificidades próprias ou há uma homogeneidade na produção de sentidos?
4. **Tensões e fluxos** – são os atravessamentos desses discursos, regularidades, transversalidades, dos embates e das alianças. Podem ocorrer em duas frentes, tanto no âmbito interno da instituição em relação ao historicamente produzido quanto externamente, frente às novas lógicas da comunicação da Educação Superior. Como primeiros aspectos observados, podemos refletir a partir de possíveis espaços produzidos pela instituição Senac/Cursos Técnicos e da Educação Superior das Faculdades Senac caracterizando um embate interno, já que possuem o mesmo critério de perfil jovem “concluente do ensino médio” e podem suscitar atravessamentos e indefinições.

⁶ Conceito desenvolvido por Oliveira, Ivone de Lourdes e Paula, Maria Aparecida de. O que é comunicação estratégica nas organizações? São Paulo, Paulus, 2007, p.68.

A expectativa é de que, tendo feito a apreensão (descrição) desses aspectos – cuja apreensão é solicitada pelos objetivos específicos –, possamos utilizar as percepções desenvolvidas para inferências sobre as lógicas de interação do caso estudado. O que os objetivos pedem como “contextualização”, como observação sistematizada do objeto, como ângulos e perspectivas de “estudo do caso”? Como podemos perceber, observando dois momentos determinados, o que ocorreu como mudança ou transição? Tais questões são relacionadas aos objetivos e convocam-nos ao trabalho de investigação.

No próximo capítulo, faremos uma contextualização histórico-institucional sobre a educação no Brasil, chegando ao cenário atual que passa pela criação do Senac e por suas lógicas institucionais.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICO-INSTITUCIONAL

3.1 A Educação no Brasil

Numa perspectiva histórica, temos conhecimento a respeito da educação no Brasil com sua origem no modelo indígena até os anos 1500. Estimam-se que haja dois milhões de indígenas habitando a costa oriental da América do Sul, em um modelo de educação lúdica, participativa e liberal.

Os primeiros jesuítas chegaram ao país em 1549, imbuídos de enorme dedicação à pregação da fé católica, edificando a primeira escola em Salvador; expandiram essa fé por todo o território em mais de 80 pontos, permanecendo por cerca 210 anos, até serem expulsos pelo Marquês do Pombal, Governador-Geral à época. O modelo jesuíta impôs aos indígenas a leitura e a escrita, na tentativa da conversão destes ao catolicismo. Entretanto, Pombal não tinha interesse em educar servindo aos interesses da fé, mas sim aos interesses do Estado, e o que se seguiu foi um período de desordem e retrocesso. A desconstrução do modelo jesuíta por tentativas inócuas e isoladas marcou o período de 1760 a 1808.

O período Pombalino perdurou até a chegada da Família Real, que, em 1807, fugindo de Napoleão, transferiu o reino para o Rio de Janeiro. A educação perdurava como uma posição secundária na agenda do Estado, mas o Príncipe Regente, Dom João VI, fundou academias militares, escolas de Direito e Medicina, a Biblioteca Real, o Jardim Botânico e a Imprensa Régia (inicialmente criada para imprimir todos os atos normativos e administrativos oficiais do governo; a Imprensa Régia permitia a publicação de obras diversas, desde que em concordância com a censura).

O período Imperial, a partir de 1822 até 1889, formalizou um decreto que instituiu quatro graus de instrução: pedagogias (escolas primárias), liceus, ginásios e academias. A Constituição rezava que “a instrução primária é gratuita para todos os cidadãos”, e dispôs que as províncias passariam a ser responsáveis pela administração do ensino primário e secundário, o que permanece até hoje. Essas iniciativas, no entanto, não obtiveram resultado, e a educação permaneceu inerte por diversas décadas.

Com a Proclamação da República, em 1889, o chamado período da República Velha, tentou-se implementar um modelo positivista na educação no país. Ocorreu a reforma de Benjamin Constant, que foi duramente criticada por seu caráter enciclopédico e pela finalidade de romper com a tradição pedagógica católica-humanista. Tratava-se, então, de suprimir dos currículos elementos que ensejavam a formação cristã, incorporando uma doutrina que difundisse os valores do nacionalismo e da cidadania, dentro de um clima de entusiasmo patriótico, no sentido de lançar um movimento de construção de uma educação nacional com conteúdos que valorizassem o patriotismo, a moral e o caráter, visando a despertar no futuro cidadão o amor à pátria.

A revolução de 1930 trouxe o modelo de produção capitalista para o Brasil, pressupondo a produção industrial, que demandava capital humano especializado. Por uma necessidade econômica (e não social), era preciso investir na educação. Em 1934, foram criadas a Universidade de São Paulo e a Universidade Federal do Distrito Federal. Em 1937, foi escrita uma nova Constituição, que orientou explicitamente as políticas educacionais para atender às demandas dos setores produtivos. Nessa época, o ensino ficou composto de cinco anos de curso primário, quatro de curso ginásial e três de colegial (podendo ser clássico ou científico – 90% das matrículas desse nível).

Com o fim do Estado Novo e das diretrizes totalitárias da Constituição de 1937, a nova constituição outorgava à União o direito de legislar sobre as diretrizes e bases da educação em todo o país. Foi um período fértil. Em 1948, foi encaminhado à Câmara Federal um projeto de reforma geral, que propôs ensino primário, médio e ensino superior.

Nesse período, foi criado o chamado “Sistema S”, que é o conjunto de organizações das entidades corporativas empresariais voltadas para o treinamento profissional e assistência social, que, além de terem em comum seu nome iniciado com a letra S, têm origem e características organizacionais similares. O primeiro foi o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), criado em 1942, derivando de uma preocupação dos empresários com um produtivo uso do trabalhador no seu local de trabalho, por meio de adequada qualificação profissional e de políticas de bem-estar “extrafábrica”, sob a inspiração da “Carta da Paz Social”⁷. Propondo uma formação profissional a partir do paradigma fordista/taylorista, foi

⁷ Favoráveis à construção social em bases mais justas, empresários organizaram grandes congressos no final da Era Vargas, que culminaram na 1ª Conferência das Classes Produtoras, em Teresópolis, na primeira semana de maio de 1945. Seu documento conclusivo foi a “Carta de Teresópolis”, que propunha o combate ao pauperismo, o aumento da renda nacional, o desenvolvimento das forças econômicas, a democracia econômica e a justiça

criticado por enfatizar aspectos como “respeito à hierarquia, ajustamento aos cargos e obediência às regras”, valorizando o saber como fazer e não o porquê fazer. Nos anos seguintes, foram criados Senac e Sesc (voltados para a área do comércio e serviços), Senar (voltado para a área da agricultura), Senat (voltado para a área do transporte), e os demais “S”, existentes até os dias de hoje.

Em 1961, foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB, após um amplo debate sobre a responsabilidade do Estado e a participação das instituições privadas na educação.

As discussões foram postas abaixo quando, em 1964, um golpe militar classificou todas as tentativas como “comunizantes e subversivas”. Por meio de um forte movimento repressivo e de prisões, o regime militar espelhou na educação o caráter antidemocrático. Foi nesse período que se criou o exame classificatório “vestibular”, que tinha como meta eliminar os excedentes – que tiravam nota suficiente para passar, mas que não conseguiam vaga. Em 1988, foi promulgada a nova Constituição, e oito anos após, a nova LDB.

3.2 O Cenário Atual da Educação no Brasil

O cenário atual é de mudanças na educação no Brasil: o país possui cerca de 16 milhões de analfabetos com mais de 15 anos, correspondendo a 9% da população; cerca de 65% da população (com mais de 15 anos) é considerada analfabeta funcional, pois não consegue interpretar enunciados simples.

O governo divulga que investe aproximadamente 4% do PIB na educação. Segundo o relatório da Unicef de 2009, apesar de passar em média dez anos na escola, os estudantes brasileiros completam com sucesso pouco mais de sete séries. "De acordo com os dados do Censo Escolar de 2006, a quantidade de concluintes do ensino fundamental corresponde a 53,7% do número de matrículas na 1ª série deste nível de ensino no mesmo ano. No ensino médio, a proporção entre matriculados na 1ª série e os concluintes é ainda menor: 50,9%", aponta o estudo. O estudo "Situação da Infância e da Adolescência Brasileira 2009 – O

social. Inspirado nos princípios sociais da Carta de Teresópolis, um grupo de empresários lançou em 1946 a Carta da Paz Social, expressando o desejo de estabelecer solidariedade e harmonia entre capital e trabalho – o primeiro passo para humanizar essas relações seria a criação dos serviços sociais, tanto da indústria quanto do comércio.

Direito de Aprender" aponta que os "grandes investimentos" feitos na área, desde a década de 1990, permitiram ampliar o número de matrículas. Com o acesso à escola quase universalizado, o desafio no ensino fundamental e no médio para o país, de acordo com o fundo, é garantir educação de qualidade e, principalmente, reduzir as desigualdades.

Na educação superior, o desafio é o da sua democratização com qualidade. A flexibilização para a abertura de instituições e cursos aprovada no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1996, veio a atender a uma demanda reprimida de vagas na educação superior. Se nesse ano existiam 711 IES privadas, até 2004 o número cresceu em 152%. Hoje, gira em torno de 2.135 instituições privadas de educação superior no Brasil. Um dos principais resultados foi o da possibilidade de atendimento à classe C. Especialistas preveem que, no futuro, será a vez da inserção das classes D e E na educação superior brasileira. Foi nesse cenário de democratização que, em 2003, o Senac lançou sua Faculdade.

Situamos até aqui uma breve retrospectiva das diversas fases da educação no Brasil. Com o intuito de nos aproximarmos do “caso” em estudo, faremos um resumo das origens e da história do Senac, bem como uma sucinta apresentação do momento pelo qual a instituição passa.

3.3 As Origens do Senac

Criado pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), a partir de iniciativa capitaneada pelo gaúcho João Daudt de Oliveira, de Santa Maria – RS, o então chamado Sistema S, do qual o Senac faz parte como braço educacional, tornou-se um dos maiores sistemas de desenvolvimento social do mundo, atendendo a sociedade brasileira com educação profissional, cultural, saúde, alimentação, esporte e lazer. Regionalmente, o Senac faz parte da Federação do Comércio de Bens e Serviços do Rio Grande do Sul – Fecomércio, o que vincula a instituição ao mundo do trabalho por meio das 500 mil empresas do setor terciário, beneficiando cerca de 1 milhão de empregos formais. O setor terciário gaúcho é responsável pelo maior número de empregos formais e de massa salarial do país, com a maior proporção de empresas de micro e pequeno portes.

O Senac é uma organização de educação profissional, de direito privado, criada pelo Decreto-Lei nº 8.621, de 1946, com o objetivo de colaborar na obra, na difusão e no

aperfeiçoamento do ensino profissional no setor terciário da economia – comércio e serviços. À época de sua criação, o mundo vivia o fim da Segunda Guerra Mundial, e o Brasil estava sob o governo de José Linhares, após o Estado Novo de Getúlio Vargas, em um cenário socioeconômico que exigia mão de obra mais qualificada. Conforme Pereira, (1997, p.17):

Em 1946 o confronto bélico já havia acabado, mas os estilhaços ultrapassaram o oceano e ainda atingiam a economia brasileira. Com a redução das importações de artigos manufaturados, durante a guerra, o país, acostumado a exportar produtos agrícolas, forçou-se a satisfazer as necessidades do mercado interno. Era necessário fabricar, dentro do Brasil, o que não mais se podia comercializar no estrangeiro. A industrialização, assim, se expandia rapidamente e logo, naturalmente, também se modificava. Mas esse processo de crescimento industrial, reivindicando mão de obra, também estimulava a migração do homem do campo para as áreas urbanas que, por sua vez, ampliavam-se, formando novos mercados consumidores.

O mundo vivia a expansão da produção em larga escala, tornando-se necessária uma força de trabalho composta por pessoas com maior especialização profissional.

A instituição foi concebida nacionalmente com programas gratuitos, sendo o mais significativo o “Programa de Aprendizagem Comercial”. Esse programa é regulamentado pelo Decreto Federal nº 5.598/2005, o qual determina que estabelecimentos de qualquer natureza sejam obrigados a empregar e matricular aprendizes em porcentagem equivalente a 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional. A conciliação entre trabalho e estudos também é garantida: as exigências para o ingresso no programa preveem que os interessados estejam cursando ou tenham concluído o ensino fundamental e tenham entre 14 e 24 anos, além de baixa renda. No RS, o programa de Aprendizagem capacitou, em 2009, apenas no Rio Grande do Sul, mais de 11 mil alunos/ano.

Na especificidade do Senac no estado do Rio Grande do Sul, objeto desta pesquisa, a instituição foi instalada em 13 de setembro do mesmo ano (1946), e, nesses mais de 60 anos de atividade no Estado, desenvolve pessoas e organizações, por meio de ações de educação profissional, qualificando e aperfeiçoando profissionais para o mercado de trabalho. Possui a missão de "Educar para o trabalho em atividades de comércio de bens, serviços e turismo".

O Senac está presente com 40 Unidades Educacionais próprias, em 35 cidades gaúchas, e 16 Balcões Sesc/Senac, a maioria instalados em sedes dos Sindilojas locais. Em Porto Alegre, possui duas faculdades e quatro escolas – a Faculdade de Tecnologia Senac-RS, a Faculdade Senac-RS de Administração, o Senac Comunidade, o Senac Informática, Senac

24 Horas e o Senac Passo d'Areia. Das 40 escolas do Senac no estado, 21 constituem-se em Unidades Educacionais que se dedicam à Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores (FICT), 16 estão credenciadas pelo Conselho Estadual de Educação (CEED) como Escolas de Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores, e quatro são Faculdades Credenciadas pelo MEC, as quais desenvolvem doze cursos de graduação, sendo um Bacharelado e onze graduações tecnológicas.

A instituição oferece cursos de capacitação profissional em todos os níveis de educação – do menor aprendiz a pós-graduação – nas áreas de Artes, Comércio, Comunicação, Conservação, Design, Gestão, Imagem Pessoal, Informática, Idiomas, Lazer e Desenvolvimento, Meio Ambiente, Saúde, Tecnologia Educacional, Telecomunicações e, por fim, Turismo e Hospitalidade, sempre dentro de projetos com educação continuada. A instituição oferece, também, cursos específicos para as empresas e programas corporativos. No Senac, existem ações de comunicação desenvolvidas para todos os níveis (Cursos de Qualificação, Técnicos e Superiores) e áreas (Idiomas, Informática, Saúde, etc.).

O Senac compreende o Departamento Nacional, com jurisdição em todo o país, e Departamentos Regionais, com jurisdições nas bases territoriais correspondentes, que são compostas pelo Conselho Regional (órgão deliberativo) e pelo Departamento Regional (órgão executivo). No Rio Grande do Sul, possui, em sua estrutura, um Diretor Regional, Gerentes de Área, Diretores de Unidade, Coordenadores e pessoal tático e operacional.

Tradicionalmente, o Senac atuava nos níveis de educação inicial e continuada e cursos técnicos, e foi assim que se constituiu e construiu sua imagem por mais de seis décadas. A decisão de entrada do Senac na educação superior se deu no momento em que a sua imagem estava consolidada em sua atuação nos níveis dos cursos de qualificação e técnicos – e no momento em que a instituição chegava à marca de capacitação de cerca de 5 milhões de gaúchos ao longo de mais de seis décadas de atuação. Contabiliza, hoje, inserção de 65% dos egressos no mercado de trabalho. A inserção do Senac na educação superior no Brasil é recente: apenas cinco estados atuam nesse nível e com essa diretriz; além do Rio Grande do Sul: São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, Distrito Federal e Ceará. Na educação superior do Senac-RS, há, atualmente, 5 mil alunos em curso.

Essa mudança é importante, é estrutural, pois são 58 anos em educação profissional e apenas cinco anos na educação superior. A partir dessa situação-problema, uma nova

clientela, diferente daquela cativa, está em disputa. Nesse novo cenário, advindo dessa mudança estrutural, entidades muito diferenciadas, com novas lógicas, instauram suas estratégias. São instituições de educação superior públicas federais (mantidas pela União) e da iniciativa privada (particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas). Além do sistema federal, o ensino superior brasileiro compreende, também, os sistemas estaduais e municipais. As universidades estaduais estão sob a jurisdição dos respectivos sistemas estaduais. São características importantes, com as quais o Senac pode ter semelhanças, mas, certamente, apresenta grandes diferenças em relação a cada uma delas.

3.4 Lógicas Internas

No âmbito interno da instituição, foram necessárias grandes reestruturações para atender a esse novo momento, com novas lógicas e exigências das instituições reguladoras, como o MEC – Ministério de Educação e Cultura. Diversos desafios para a gestão da organização, em que primeiramente emerge a questão da própria estrutura de planejamento, da gestão dos quadros de recursos humanos – torna-se necessário outro perfil de pessoas, no sentido do ensino técnico-formal e, também, no aspecto comportamental. Intensos esforços institucionais são acionados em termos de estruturas físicas capazes de dar conta da evolução de uma faculdade (com entradas semestrais de estudantes) e legislação. Também, novas gerências foram criadas, além da ampliação de áreas e contratação de equipes especializadas.

No modelo Senac de gestão da comunicação, até 2003, não existia Assessoria de Comunicação e Marketing (ASCOM/AMKT). Os especialistas (jornalistas, publicitários e relações públicas) estavam “fora da instituição”; eram contratados esporadicamente, e o encaminhamento, o *briefing* e a aprovação/reprovação eram feitos por um técnico de outra área (em geral, pedagogos ou administradores). Havia a descentralização de definições de padrões e orientações sobre textos e imagens ou contratações de mídia. Cada Unidade ou Escola operava de maneira independente, o que resultava em “diferentes escolas Senac em todo o estado”, do ponto de vista comunicacional.

a. Fluxo anterior (até 2003):

Solicitação da instituição – Agência de Propaganda/ou de AI – Retorno ao solicitante (Escola)

No modelo Senac de gestão da comunicação, após 2003 (criação da ASCOM/AMKT), o processo se profissionalizou. Os especialistas estão “dentro da instituição”, em uma área estruturada, e geram demandas de aprovação/reprovação, que são feitas por um técnico da área. Existem padrões e orientações claros e disseminados. A operação é integrada e sistêmica.

b. Fluxo atual:

Solicitação da instituição – ASCOM/AMKT – Agência de Propaganda/ou de AI – Retorno para ASCOM/AMKT – Parte interessada (Escola/Faculdade/Direção) – Retorno ASCOM/AMKT.

A AMKT/ASCOM iniciou em 2003, com apenas três colaboradores e cresceu muito. Hoje é constituída por uma equipe com quinze colaboradores com formações diversas: jornalismo, publicidade, relações públicas, *webdesign*, marketing, fotografia etc. Foi construído um planejamento anual que é readequado e revisado periodicamente. Uma das grandes tensões pode ser relatada como a passagem da instituição Senac “formação profissional técnica” para a instituição Senac “educação superior”. A área de comunicação viveu e vive ainda essa constante tensão, já que há momentos em que são os aspectos comunicacionais que orientam a caminhada no sentido de a própria organização “se enxergar”.

Existem estratégias e metas claras, principalmente em relação à educação superior. A área conquistou a respeitabilidade em relação aos outros departamentos, principalmente onde se produz conhecimentos em uma instituição, que é a área de Educação, e confiança na condução das estratégias e dos processos em relação às escolas e às faculdades. A participação da área de comunicação na criação do Projeto Político Pedagógico foi um momento importante de reflexão sobre o “fazer” educação e para a própria identidade e amadurecimento da instituição.

O momento atual da Educação Superior do Senac RS é de comprometimento com a valorização do desenvolvimento humano, científico e tecnológico, sendo capaz de dar conta de novas conduções emergentes e, ainda, contribuir para o desenvolvimento da região em que estão inseridas.

As contingências geradas pelas conjunturas internas e externas à instituição exigem agilidade e capacidade de adaptação para responder ao ambiente dinâmico, resultantes da evolução da ciência e da tecnologia, bem como das transformações da sociedade. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Faculdades Senac reconhece a necessidade de políticas norteadoras e tem como objetivo apontar o futuro que a instituição almeja e quer construir para si. Cria diretrizes orientadoras para o seu desenvolvimento acadêmico, organizacional, físico e ambiental.

A direção compreende que é fundamental o comprometimento de todos os segmentos que compõem a comunidade acadêmica e que estes funcionem como mecanismos de estímulo à qualidade, melhoria da gestão, redução de desperdícios, adequação da estrutura organizacional e elevação da produtividade nas áreas meio e fim.

* * *

No próximo capítulo, iniciaremos a etapa de observação e construção dos dados científicos dessa pesquisa. Conforme Lopes (2005, p.142), as operações envolvidas nessa fase visam à “reconstrução empírica da realidade”, isto é, visam a coletar e a reunir evidências concretas capazes de reproduzir os fenômenos em estudo no que eles têm de essencial.

4 PRIMEIRAS OBSERVAÇÕES

Em uma primeira observação em torno do objeto, procuramos observáveis para apreender as interações comunicacionais mais evidentes. Tratou-se de uma busca preliminar de indícios, por meio dos quais tentávamos perceber algumas especificidades do caso.

Concentramos nosso olhar para buscar os materiais fundamentais para a apreciação desse caso. Para isso, observamos algumas fontes documentais da instituição Senac e de outras instituições de educação superior. A análise buscava não só mostrar as marcas nos textos, mas entendê-las no seu circuito, ou seja, a combinatória de elementos em circulação, a reconstrução do percurso da instituição nesse processo acerca dos movimentos entre os agentes de diversos aspectos. A proposta era buscar:

- a. anúncio publicitário de jornal do Senac publicado em um jornal de circulação em Porto Alegre;
- b. anúncios publicitários de outras instituições de educação superior publicados em jornais de circulação em Porto Alegre.

A partir dessas fontes, fizemos uma observação descritiva, uma caracterização, na medida suficiente para elaborar uma reflexão comparativa. Debruçamo-nos em uma análise minuciosa dos anúncios de jornal das Campanhas do Vestibular veiculadas no mês de novembro de 2008.

Montamos um texto individual e descritivo, com inferências a partir de uma avaliação qualitativa, buscando interpretações a partir de:

- seus textos – com o conteúdo da mensagem discursiva principal na chamada, slogan e conteúdo informativo;
- suas imagens – utilização de recursos com elementos visuais e formas gráficas e fotográficas, valoração (pesos) de elementos e utilização da cores.

Sobre as marcas observadas, apresentamos uma análise, com o intuito de observarmos as “traduções sobre si mesmas”, ou seja, os modos pelos quais as Faculdades Senac se expõem ao seu público e quais as lógicas e sentidos que são apresentados.

vestibular senac

“ A Faculdade Senac proporcionou uma experiência vivencial de ensino única, enfatizando a formação de um verdadeiro líder. ”

Marco Aurélio Oliveira
COORDENADOR DE TÓPICOS COLABORATIVOS DA ILARNO

Cursos Superiores de Tecnologia em:

- Marketing
- Hotelaria
- Análise e Desenvolvimento de Sistemas

Bacharelado em Administração

Inscrições até 04 de julho
Prova: 06 de julho

Faculdade Senac
COMERCÍARIOS

FACULDADES senac

www.senacrs.com.br

Figura 1 – Anúncio de jornal das Faculdades Senac-RS.

A discursividade é marcada pelo traço autoral, na busca de uma “verdade”: os sentidos são colocados tratando-se de ser profissional falando de sua experiência, e não um modelo em uma fala ventríloqua. Destacamos uma ênfase ao profissional (“verdadeiro líder”).

A superfície da imagem, sua composição, remete a um cuidado estético de composição. Pesos semelhantes entre imagens e informações textuais. O conteúdo da imagem é construído a partir da ideia de um lugar concreto, real e contextualizador: estamos em um ambiente empresarial/profissional. Na imagem principal, uma proposta de identificação ao estereótipo do homem que se faz presente nesse ambiente empresarial, como uma necessidade eminente de vincular a faculdade ao “fazer” da prática. A busca de uma valoração para postura confiante e vencedora do modelo em primeiro plano, concentrado ao “fazer” ilustrado ao fundo (com um tom de cor amenizada). Cores que demarcam territórios, não apenas representando uma separação de espaços de informações, mas buscando um link com a própria logomarca da instituição, de cor vibrante, energética, contrastando com a imagem do ambiente empresarial, pois este lugar é sério e não “permite” o uso da cor.

4.1 Observações de Cotejo – Anúncios de Outras Instituições

Complementarmente, observamos empiricamente como outras instituições de educação superior estão se colocando nesse cenário, com observações de cotejo. O objetivo aqui é o de conseguirmos algum distanciamento de nosso objeto – Faculdades Senac. Não se trata de um estudo comparativo, pois ele abrange aspectos mais gerais para observação de discursividades e posicionamentos em relação a outras instituições de educação. A ideia central é que, percebendo o outro (outras instituições de educação superior), possa haver um reconhecimento ainda maior de aspectos intrínsecos à instituição Senac.

Tensionamos um anúncio de jornal específico da Campanha de Vestibular Senac de 2008/02 com os anúncios de jornal de Campanhas de Vestibulares de outras instituições que veicularam no mesmo período de (novembro/2008). Foram identificadas, em um primeiro momento, mais de 20 instituições de educação superior.

Nesse trabalho de cotejo, apresentaremos a seleção de apenas cinco análises, mas que buscam traçar um perfil aprofundado da diversidade e da riqueza que se apresentam no mercado educacional superior no estado do Rio Grande do Sul (faculdades, centros universitários e universidades) de diversas procedências e com diversos propósitos. O objetivo é que as reflexões, análises, analogias e comparações, feitas a partir deste estudo – textos e imagens de campanhas do Senac e de outras entidades –, sirvam de subsídio para a abordagem das questões-problema de nossa pesquisa.

Nessa busca de materiais para análise das formas publicitárias, observamos a forte profissionalização na comunicação midiática na educação superior no Rio Grande do Sul. A cada processo seletivo, entram novas entidades no cenário. Por conta disso, cada vez mais há uma busca por estratégias comunicacionais qualificadas e lógicas publicitárias cada vez mais diferenciadas. São instituições de educação superior confessionais, comunitárias, empresariais e públicas. A Faculdade Senac pode ter semelhanças e diferenças com tais categorias de instituições de ensino. Nesta análise, ficam evidentes as diferenças. Registramos que a universidade pública não está contemplada por não apresentar uma proposta comunicacional comparável.

Selecionamos cinco documentos (anúncios publicitários veiculados em jornal) dentre cerca de 20 coletados. O critério utilizado foi o de diversidade de natureza das instituições de

educação superior, bem como de sua riqueza estética e discursiva. Analisamos o material, buscando as “traduções sobre si mesmas”, ou seja, os modos pelos quais as instituições se expõem ao seu público e quais as lógicas nos textos e imagens utilizados.

Montamos um texto individual e descritivo a partir de uma avaliação qualitativa, buscando interpretações sobre as mesmas marcas: mensagem, texto principal, slogan, composição das imagens, formas gráficas, valoração de elementos, utilização da cor, utilização de elementos fotográficos. Fizemos inferências por meio de análises qualitativas, para que, a partir do produto (anúncios), pudéssemos construir algum referencial da maneira como as instituições se apresentavam na publicidade.

Esses textos referenciais foram construídos livremente, apenas inspirados nos critérios criados por Jacques Aumont, descritos no livro “A Imagem”.

Entre essas determinações sociais (relação do espectador com a imagem) figuram em especial os meios e técnicas de produção das imagens, seu modo de circulação e eventualmente de reprodução, os lugares onde elas estão acessíveis e os suportes que servem para difundi-las. É o conjunto desses dados, materiais e organizacionais, que chamamos de dispositivo... (AUMONT, 1995, p. 135)

Mais especificamente sobre “leituras” de imagens, Aumont explicita:

Os elementos propriamente plásticos da imagem (representativa ou não) são os que a caracterizam como conjunto de formas visuais e que permitem constituir essas formas. (AUMONT, 1995, p. 136)

Apresentaremos os anúncios de jornal veiculados e as nossas análises da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), da Faculdade SENAI de Tecnologia Porto Alegre, da Federação de Estabelecimento de Ensino Superior em Novo Hamburgo (FEEVALE) e da Faculdade Decision de Negócios.



Figura 2 – Anúncio de jornal da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

A composição geral remete a uma edição referenciada na superposição de imagens que conotam a um aprender/estudar nos ambientes da instituição, numa ênfase à imagem do estudante. O slogan “Na PUCRS você aprende vivendo” remete à ideia de etapas da vida de aprendizado por meio da experimentação.

Espaços com imagens e textos bem equilibrados, com a inserção de ícones criados para “explicar” os mundos de pertencimento das pessoas que se vincularem à instituição. Esse esforço acaba por perder-se no conjunto total de elementos apresentados, de certa maneira, poluindo o conjunto. Esse esforço de representação na imagem não se consolida, e há a necessidade do texto logo abaixo de cada ícone, uma espécie de explicação do ícone.

A fotografia do modelo que foi escolhida revela o perfil de aluno almejado pela instituição: jovem adulto (não adolescente jovem – conluente do ensino médio), e revela “um lugar para todos, sem preconceito”, já que a escolha é por uma afrodescendente (parcela minoritária da população do RS) com atitude “interessada”.

A textura quadriculada, semelhante a de um caderno, pode passar a ideia de antigo ou ultrapassado, já que essa geração não utiliza mais esse tipo de material, preferindo *laptops* e

calculadoras digitais. O efeito de transparência dá leveza ao conjunto. Os discursos são as falas “da instituição” propondo a ideia da estrutura funcional (grande, variada, sólida) como solução para a questão das escolhas.



Figura 3 – Anúncio de jornal da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

“Você transforma o mundo transforma você” é o slogan escolhido da campanha. Um dos sentidos conotados é o da própria dupla transformação/mudança, ou quem sabe ousadia no uso da língua portuguesa, já que pode refletir a postura da instituição, com a eliminação da pontuação e a supressão de palavras para formarem o sentido. Duas leituras possíveis: 1. *Você transforma o mundo*, 2. *O mundo que transforma você*, mas, disposta como uma fita de Möbius,⁸ adquire dimensão, movimento e transformação sem fim.

As imagens deixam claro quem deve identificar-se com essa proposta: jovens concluintes do ensino médio, com uma postura desafiadora em relação ao mundo, representada pela posição das pernas, mas com os braços segurando os livros, como uma espécie de escudo. Vestem-se de maneira bastante despojada, a dupla jeans & tênis dá o tom informal ao conjunto. As cores eleitas dão um tom homogêneo e de seriedade ao conjunto. Há uma plasticidade cuidadosa e com uma pitada tecnológica de modernidade.

Um diferencial está na logomarca da instituição, numa montagem que segura a fotografia da jovem: está ali para proteger (espécie de telhado, ponto de referência) e propõe acolher essa pessoa, ancorando essa decisão.

⁸ Uma fita de Möbius é um espaço topológico obtido pela colagem das duas extremidades de uma fita, após efetuar meia volta numa delas. Deve o seu nome a August Ferdinand Möbius, que a estudou em 1858. Fonte: Wikipedia. Acesso em out. 2009.

Outro fator importante é a logomarca do grupo profissional a que pertence, em lugar de destaque, como uma chancela de qualidade na educação.

Como o SENAI, o Sistema FIERGS faz a diferença na sua vida.

FIERGS SENAI
Mais Indústria. Mais Desenvolvimento.

Faculdade SENAI de Tecnologia Porto Alegre
Av. Assis Brasil, 8450
Bairro Sarandi - Porto Alegre
Fone: (51) 3347.8400
www.senai.org.br

A escolha de quem vai dominar o sistema.

Inscrições:
de 17/06 a 30/06
www.senai.org.br
Informações:
(51) 3347.8400

FACULDADE SENAI DE TECNOLOGIA
VESTIBULAR 2008/2
CONHECIMENTO QUE FAZ A DIFERENÇA

Figura 4 – Anúncio de jornal da Faculdade SENAI de Tecnologia Porto Alegre.

Com a força do slogan “A escolha de quem vai dominar o sistema”, mais uma vez aparece a proposta de batalha, em que alguém domina e, conseqüentemente, alguém (possivelmente o mercado de trabalho) é dominado. Propõe disputas de força e poder no jogo da discursividade.

A peça selecionada não deixa dúvidas: as imagens remetem a uma instituição com ênfase em tecnologia e informática. Pertencimento ao universo masculino. Essa identificação coloca o modelo em uma posição de protagonista de “filmes de ação ou de um jogo de videogame” e está pronto para a batalha do mercado de trabalho; ele está colocado na posição de super-herói: “estou pronto para qualquer desafio e/ou em posição de sacar/pegar as armas”.

Os cabos de informática “desafiando nosso herói” representam os inimigos a serem enfrentados no mundo do trabalho. A eleição das cores (verde e cinza) e a textura de fundo (elementos da natureza) remetem a uma conectividade do real x imaginário masculino da competitividade.



Figura 5 – Anúncio de jornal da FEEVALE.

Os discursos têm o tom informal e coloquial de um “conselho”, como se fosse o conselho de uma espécie de amigo ou de alguma pessoa próxima na relação instituição x públicos-alvo.

A composição de pesos de imagem x informações segue o mesmo padrão dos outros anúncios. A grande diferença aqui é a entrada do lúdico e do humor, que abrangem as escolhas imagéticas em grande medida. A ilustração dos “cérebros falantes” abre espaço para o surreal, quase infantilizado, que perpassa aos sentidos. Estes estão contextualizados, pois aparentemente encontram-se em um laboratório da instituição (logomarca nos vidros). Podemos supor um referencial das histórias em quadrinhos. As cores parecem não ter algum critério de escolha com a logomarca ou algum link com o mundo real.

A escolha desse tipo de argumento (humor, informalidade) causa uma certa estranheza para uma instituição de educação superior.

Figura 6 – Anúncio de jornal da Faculdade Decision de Negócios

A imagem remete a uma fala sobre a realidade, a “verdade” a partir da fotografia das pessoas, que não são modelos. Faz-nos pensar que podem ser alunos reais da instituição, em posição de satisfação e alegria em relação a suas escolhas (dessa instituição). Acontece que eles estão em peso ou lugar desvalorizado no conjunto composição geral, estão “escondidos”, apertados, o que pode transparecer um cuidado menor com as pessoas em detrimento ao “negócio” vestibular. A harmonização das cores proporciona um visual equilibrado.

Todos os textos têm sentidos denotativos, isto é, são sentidos que nos orientam para a realidade, havendo poucos espaços para interpretações subjetivas ou pessoais. Além disso, o elemento gráfico de destaque com preço da mensalidade remete ao valor real dessa escolha, ficando as questões subjetivas fora dos sentidos em jogo.

* * *

Para dar conta do sentido dessa observação para a pesquisa, é preciso compreender que ela aparece mediante a necessidade de uma experimentação e de um direcionamento do contexto antes de outros desenvolvimentos, pois, para que conseguíssemos avançar na

apreensão do caso, seria fundamental observar a sua conjuntura, e essas pistas, aí obtidas, nos abririam um elenco de possibilidades de condução.

No próximo capítulo, vamos ao estudo do caso em si, a partir dos observáveis escolhidos. Entendemos que a trajetória até aqui, a partir da “Apresentação do caso e seu contexto”, do “Problema de Pesquisa”, da “Contextualização Histórico-Institucional”, e as “Primeiras Observações” de cotejo fornecem a base para o trabalho de observação e para as reflexões analítico-interpretativas cabíveis.

5 ESTUDO DO CASO

Para atingir o objetivo geral desse estudo, desenvolvemos **entrevistas** e uma **pesquisa documental**. As **entrevistas** foram um apoio à tomada de decisão dos caminhos a percorrer na pesquisa documental, as quais detalharemos a seguir. A **pesquisa documental** elaborada – um exame criterioso e detalhado do objeto – não exigiu a medição estatística nem a contagem numérica dos dados, e sim um processo analítico-interpretativo. A coleta desses dados não se restringiu a questões fechadas. Os resultados dependeram de um trabalho inferencial e de um tratamento lógico imposto ao processo. O que conduziu nossas reflexões foi a busca das questões comunicacionais que importam na transição de uma lógica de Senac/Cursos Técnicos para uma instituição de Educação Superior. Como o Senac lida com esse fato novo e suas questões? O que é intrínseco a esse processo?

5.1 Entrevistas

Entrevistamos colaboradores que passaram pelo processo de profundas mudanças na instituição e que perceberam as diferenças e tensões que aconteceram no aspecto comunicacional desta. Essas entrevistas foram realizadas com o objetivo de buscar especificidades e características das transições. A partir dessas respostas, foi possível buscarmos os mais proveitosos ângulos a serem analisados e as relações existentes, para que estas nos auxiliassem na definição dos observáveis. Também a relação com aspectos similares e/ou exteriores pôde ficar evidente. Montamos um pequeno questionário, de quatro perguntas abrangentes, que nos pareciam, naquele momento, adequadas para conduzir nossas reflexões.

Fizemos as entrevistas individualmente e no ambiente das Faculdades Senac. Iniciamos com uma conversa prévia, individual, contextualizando, principalmente, o motivo da abordagem a elas (e não a outros colaboradores), e o viés desse trabalho (do comunicacional). As perguntas foram apresentadas por meio do questionário das quatro perguntas, previamente formatado. As entrevistadas ficaram um pouco inseguras por não terem, naquele momento, as respostas com a qualidade que gostariam de passar, alegando que seria interessante uma maior reflexão. Então, ficou acordado entre nós e as entrevistadas que

encaminharíamos as perguntas por e-mail, no formato de questionário – já estava formatado e havia sido apresentado presencialmente. Elas responderiam por escrito no decorrer daquela semana, contando com o devido tempo para as suas ponderações. E assim aconteceu.

Convidamos a contribuir quatro pessoas que viveram a experiência da fase Senac Cursos Técnicos e que vivem a experiência fase atual, Senac Faculdades. Todos os colaboradores entrevistados têm mais de sete anos no Senac, conhecem bem a instituição, e identificam-se com as propostas dessa pesquisa. Buscamos profissionais com formação e experiências diversas, justamente para enriquecer a nossa observação por meio de olhares de naturezas diferentes.

As entrevistadas se mostraram muito disponíveis, solícitas e honradas em participar da pesquisa, demonstrando interesse em acompanhar os desdobramentos e conclusões desse trabalho. São elas:

- Fabiane Franciscone – Gerente de Área do Núcleo de Educação Superior na Direção Regional; atua há oito anos no Senac;
- Fernanda Romagnoli – Coordenadora da Assessoria de Comunicação e Marketing e Jornalista responsável pela Assessoria de Imprensa na Direção Regional; atua há treze anos no Senac;
- Nara Beatriz Lopes Pires da Luz – Diretora da Faculdade de Tecnologia Senac Passo Fundo na cidade de Passo Fundo; atua há sete anos no Senac;
- Vera Regina Flocke Keller - Assessora Pedagógica da Faculdade de Tecnologia Senac Porto Alegre e da Faculdade de Administração Senac; atua há 27 anos no Senac.

As perguntas selecionadas foram:

- a. Quais os aspectos organizacionais que foram impactados no cenário de mudança do Senac/Cursos Livres e Técnicos para Senac/Educação Superior?
- b. Como essas transformações impactaram na organização? Quais as tensões provenientes dessa passagem?

- c. De que forma o Projeto Político Pedagógico (PPP) se modificou por conta desse novo paradigma?
- d. A comunicação para dentro e para fora da organização mudou? O que mudou?

Por meio dessas perguntas – as duas primeiras mais abertas e as duas últimas mais fechadas, propondo uma temática –, buscamos verificar a abrangência e as expectativas que permitem a obtenção de informações relevantes para a pesquisa. A ideia central era um apoio a nossa tomada de decisão em relação a quais aspectos e materiais comunicacionais da organização poderiam ser a melhor fonte de subsídios e parâmetros. Isso, contando com o conteúdo proveniente de quem tem muitos anos de experiência no Senac, além do nosso conhecimento.

A seguir, reproduzimos as entrevistas, apresentadas por ordem alfabética dos nomes; logo após, elencamos as principais temáticas decorrentes – e os ângulos a serem observados.

5.1.1 Fabiane Franciscone - Gerente de Educação Superior

a. Quais os aspectos organizacionais que foram impactados no cenário de mudança do Senac/Cursos Livres e Técnicos para Senac/Educação Superior?

A Educação Superior no Senac RS surgiu da necessidade de nossos clientes investirem em Educação Continuada na mesma instituição. Antes de iniciarmos com a oferta de graduação no Senac RS, realizou-se uma parceria com as Faculdades Senac de São Paulo, em 2003, para oferta de três cursos de pós-graduação. Nossa intenção, na época, era associar o nome do Senac no RS a um produto da Educação Superior, iniciando a disseminação dessa cultura. Em 2004 passamos a ofertar, no Senac RS, Educação Superior.

Durante a operacionalização desse processo, ocorreram vários desdobramentos de ações como:

- reorganização dos itinerários formativos do Senac RS;

- criação de uma gerência no Departamento Regional para coordenar a implementação, credenciamento de quatro Faculdades e, inicialmente, a autorização de seis cursos superiores de tecnologia e um bacharelado;
- seleção dos diretores para as Instituições de Educação Superior (IES), assim como dos coordenadores de cursos;
- as unidades Cidade Baixa e Unidade de Desenvolvimento de Executivos (UDEX), em Porto Alegre, passaram por obras, para atender à legislação e às necessidades desse segmento;
- em Pelotas, a Faculdade foi, inicialmente, credenciada junto ao prédio da Escola de Educação Profissional, e após um ano de funcionamento, foi locado um novo prédio para sediar exclusivamente a Educação Superior;
- em Passo Fundo, até o momento, a Faculdade está credenciada no prédio da Escola de Educação Profissional;
- nas IES de Porto Alegre e Passo Fundo, ainda são ofertados cursos de Formação Inicial de Continuada, assim como Cursos Técnicos;
- desde o início da implantação das IES, ocorreram algumas resistências por parte dos colaboradores que trabalham nos cursos de Formação Inicial e Continuada e Técnico, devido ao temor de perda de espaço e do emprego, com o início desse novo segmento no mesmo local;
- faltou uma comunicação clara que possibilitasse mais tranquilidade aos colaboradores durante todo esse processo;
- faltou, também, uma comunicação mais efetiva para os colaboradores da Direção Regional, capacitando-os em relação à oferta desse novo produto – Educação Superior – no Senac-RS;
- nesses seis anos, enfrentamos resistências internas nas IES e no DR, por falta de um planejamento de comunicação e capacitação dos colaboradores, de modo a envolvê-los nesta nova realidade;

- atualmente, os colaboradores já incorporaram a oferta da Educação Superior.

b. Como essas transformações impactaram na organização? Quais as tensões provenientes dessa passagem?

Foi necessário rever a comunicação da instituição, comunicando à sociedade e à comunidade interna que passávamos a ofertar cursos da aprendizagem à pós-graduação. Também tivemos a necessidade de criar uma identidade para as Faculdades do Senac - RS. Além de aumentarmos os investimentos em mídia, de modo a comunicar à sociedade gaúcha que o Senac passava a ofertar, também, cursos de graduação e de pós-Graduação, foi necessária a contratação de profissionais com mestrado e doutorado para a composição do corpo docente das IES. Outra necessidade que se impôs foi a criação de um Plano de Carreira Docente para a Educação Superior. Nesse segmento, a base salarial é diferenciada em relação aos cursos Técnicos e FIC. Percebe-se, ainda, a resistência de alguns colaboradores, devido ao desconhecimento das exigências legais da Educação Superior, incluindo alguns gerentes e colaboradores do DR, os quais têm dificuldade em perceber as necessidades e características diferenciadas da Educação Superior em relação aos demais níveis educacionais ofertados. O fato de trabalharmos com muitas áreas de conhecimento e produtos tão distintos dificulta a compreensão de alguns.

Foi criada, também, uma revista científica: “Competência – a Revista da Educação Superior do Senac RS”, hoje já reconhecida pelo meio acadêmico e qualificada como Qualis C.

Atualmente, vivemos os reflexos das mudanças frequentes na legislação da Educação Superior no país. A rapidez com que essas mudanças ocorrem exige uma rápida adequação. Diante disso, as orientações da gerência responsável por esse nível de educação não foram, em alguns casos, devidamente compreendidas e consideradas por determinadas gerências e/ou colaboradores do Senac-RS.

Reflexo disso é a grande resistência por parte dos colaboradores de algumas unidades no sentido de conhecer, divulgar e vender os cursos de pós-graduação em Educação a Distância.

c. De que forma o PPP se modificou por conta desse novo paradigma?

A ressignificação do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Instituição surgiu não necessariamente relacionada à oferta deste novo produto – Educação Superior, mas sim da urgência de avaliarmos nossa prática educacional nos últimos seis anos. A última versão do PPP foi elaborada em 2003, e as propostas e concepções nele descritas já haviam sido contempladas na prática, e algumas careciam de atualização. Nesse sentido, propusemos, em 2009, a ressignificação de nosso Projeto Político Pedagógico.

Nele constam as concepções de Educação, Ensino, Aprendizagem, Avaliação, Homem e Mundo. Foi proposta uma alteração na expressão dos resultados da avaliação. Até 2009, utilizávamos um sistema binário que utilizava as menções: A - apropriou e NA - não apropriou as competências propostas. Em 2010, um estudo realizado com as equipes das IES, sob a coordenação da Gerência de Educação Superior, apresentou a proposta de adoção de quatro conceitos, a saber: A – B – C – D. Tais conceitos são explicitados nos respectivos descritivos:

Receberá conceito A o aluno que evidenciar com *excelência* a apropriação das competências propostas; demonstrar pleno comprometimento com assiduidade, participação, pontualidade/qualidade na entrega dos trabalhos; evidenciar superação na aprendizagem; apresentar atitudes que se destacam nos aspectos referentes ao relacionamento interpessoal, à habilidade de trabalhar em grupo, negociar/administrar conflitos, criatividade e liderança, superando as competências psicossociais exigidas pelo respectivo perfil.

Obterá conceito B o aluno que evidenciar a apropriação das competências propostas; demonstrar assiduidade, participação, pontualidade na entrega dos trabalhos; apresentar as características psicossociais exigidas pelo respectivo perfil profissional.

Receberá conceito C o aluno que evidenciar, no mínimo, a apropriação das competências relevantes e apresentar as características psicossociais mínimas exigidas pelo respectivo perfil profissional.

Obterá conceito D o aluno que não apropriar as competências relevantes previstas para a respectiva Unidade Curricular/de Estudo.

Essa significativa alteração surgiu da solicitação dos docentes das Faculdades do Senac, em virtude das demandas dos estudantes desse nível de educação.

Outra grande conquista no PPP foi que, além de ofertarmos cursos e módulos de cursos, passaremos a disponibilizar, também, competências isoladas. Essa nova modalidade de oferta surgiu com o objetivo de sanar as carências que nossos estudantes trazem da educação básica como: raciocínio matemático, produção escrita e comunicação oral.

Outro projeto que merece destaque é a possibilidade que nossos clientes têm de “construir seu projeto de vida”. Essa metodologia auxilia o estudante a diagnosticar as competências que necessita desenvolver, assim como as que já possui, para que possa escolher em qual curso investir no objetivo de uma Educação Continuada. A devolutiva do parecer ao cliente é, também, uma excelente oportunidade de ofertarmos os cursos que são adequados ao seu perfil.

d. A comunicação para dentro e para fora da organização mudou? O que mudou?

Sim, mudou muito. Para dentro foi criada uma sistemática de apresentarmos inicialmente ao público interno as campanhas de vestibular e toda e qualquer novidade de processo e produto nas Faculdades. Também temos um plano de marketing institucional que inclui as Faculdades e um específico para as IES.

Temos uma agência que nos auxilia na produção do material para as campanhas, além da assessoria de comunicação e a gerência de Marketing que organiza, divulga e realiza eventos para todo o Senac RS.

Em relação à comunicação externa, temos espaços locados anualmente para divulgarmos as Faculdades, além das campanhas e eventos pontuais.

5.1.2 *Fernanda Romagnoli - Coordenadora da Assessoria de Comunicação e Marketing da Direção Regional*

a. Quais os aspectos organizacionais que foram impactados no cenário de mudança do Senac/Cursos Livres Técnicos para Senac/Educação Superior?

Tudo mudou, a cultura da empresa mudou. O Senac é outra empresa depois que ingressou no ensino superior. A gestão se profissionalizou e os recursos humanos foram fundamentais nesse processo. Com uma nova forma de comunicar, a empresa começou a

investir em comunicação e marketing. Antes das IES, não existia campanha publicitária. A comunicação foi toda estruturada – inclusive a equipe de marketing – e adotou outro posicionamento. Até então, o Senac não precisava comunicar o que fazia, a postura da empresa era "temos 60 anos, marca consolidada, etc". A organização precisou mudar e se adaptar ao novo momento do Senac. Toda essa mudança veio com a chegada do novo diretor (em 2001), um visionário, que, junto com o presidente da Fecomércio, mudou completamente a instituição, novas escolas, as faculdades e o investimento em marketing. Estou no Senac desde 1997, mas tenho a impressão de trabalhar em outra empresa, tamanha a mudança que sofreu. Deixou de oferecer "cursinhos" e passou a ser uma instituição inovadora, que atende todos os níveis de educação, e extremamente competitiva. O desafio é grande: transformar uma instituição velha e tradicional pelos cursos básicos em uma instituição que acompanha e atende as mudanças do mercado de trabalho. Os profissionais precisaram se adaptar à nova postura da gestão, proativa, que precisa conquistar e manter o cliente, que cobra resultados, e busca estar à frente.

b. Como essas transformações impactaram na organização? Quais as tensões provenientes dessa passagem?

Toda a organização foi impactada com as mudanças; colaboradores foram demitidos por terem o pensamento de empresa pública, as escolas foram reestruturadas, a forma de gestão completamente alterada – focada no resultado e voltada para o cliente. Além de o portfólio de cursos ser repensado conforme as necessidades do mercado. Muita tensão na mudança de cultura da organização.

c. De que forma o PPP se modificou por conta desse novo paradigma?

O PPP precisou se adaptar ao perfil do novo aluno e às constantes mudanças do mundo do trabalho.

d. A comunicação para dentro e para fora da organização mudou? O que mudou?

Tudo mudou. Hoje o Senac tem uma comunicação interna atuante, proveniente da mudança de cultura e da necessidade de manter uma comunicação horizontal e transparente. Não existia comunicação para fora; o Senac não divulgava suas ações. Hoje existe um trabalho forte de comunicação integrada; a instituição participa de eventos, investe em publicidade e trabalha forte assessoria de imprensa.

5.1.3 Nara Beatriz Lopes Pires da Luz - Diretora da Faculdade de Tecnologia Senac Passo

Fundo

a. Quais os aspectos organizacionais que foram impactados no cenário de mudança do Senac/Cursos Livres e Técnicos para Senac/Educação Superior?

Talvez os maiores impactos que ainda enfrentamos dizem respeito à inserção desta concepção de Educação Superior junto à comunidade. Se por um lado temos uma marca muito forte quanto às capacitações e qualificações profissionais, por outro, não temos história como IES, e isto acaba levando as pessoas a não se reportarem ao Senac numa primeira opção de escolha na Graduação, o que não nos torna competitivo num primeiro momento. Acredita-se que ainda vamos levar algum tempo para conquistarmos este espaço na cabeça das pessoas. Mas é claro que as evidências estão nos levando para este lado, e a prova disso é a FATEC POA e FACAD, onde os cursos, por si só, já estão “se vendendo”.

Importante também mencionar que os próprios meios de comunicação, entidades públicas e privadas ainda expressam alguma surpresa quando falamos da Educação Superior no Senac aqui no RS.

b. Como essas transformações impactaram na organização? Ou Quais as tensões provenientes dessa passagem?

Os impactos nas instituições do SENAC foram bastante significativos, em função de regulamentos, exigências legais, estrutura financeira, estrutura física, estrutura tecnológica, *know-how* e, acima de tudo, o desconhecimento da maior parte dos Colaboradores das IES sobre a educação superior. E uma outra situação que gera uma certa tensão são os valores praticados pelo SENAC, que apresentam duas situações muito claras: se por um lado conseguimos aumentar nosso *market share*, em função de que necessitamos praticar preços inferiores aos da concorrência, até mesmo pela nossa história, por outro, não geramos receita para cobrir nossos custos, em função do custo elevado para se manter uma IES. Temos, ainda, muitos desafios não solucionados, como a sustentação financeira e a integração com a comunidade externa, da pesquisa e da extensão, mas também temos a certeza de que a implantação das IES representa um fenômeno promissor para o desenvolvimento do SENAC no RS.

c. De que forma o PPP se modificou por conta desse novo paradigma?

O PPP, sem sombra de dúvida, veio trazer um novo norte ao SENAC, em função de novos conceitos e visão de mundo pois, um projeto elaborado a partir de várias visões e interpretações, permitiu uma grande reflexão sobre os rumos da educação no SENAC, principalmente, na educação superior. A modificação do PPP ocorreu quando paramos para ter um olhar mais crítico sobre nosso educando, levando em conta suas necessidades, percepções e aspirações. Nossa metodologia de ensino, hoje, prevê a contemplação de todos estes quesitos. Com um olhar mais humanístico, é possível aliar a competência técnica à comportamental num único momento na sala de aula.

d. A comunicação para dentro e para fora da organização mudou? O que mudou?

Com a implantação da educação superior, a forma de comunicação do SENAC precisou ser revista pelos dois lados, para dentro e para fora da instituição. Sabe-se que a comunicação, quanto maior a empresa, mais dificuldades temos na articulação de uma comunicação eficiente e eficaz. No entanto, a Graduação trouxe uma visibilidade muito grande ao SENAC, e as melhorias foram se fazendo cada vez mais necessárias. Muito embora ainda estejamos distantes do que seria ideal para uma IES, sabe-se que estamos no caminho. O que antes parecia muito distante, hoje já é uma realidade em nossa IES, e, principalmente no que diz respeito à comunicação externa, o avanço foi significativo.

5.1.4 Vera Regina Flocke Keller - Assessora Pedagógica das Faculdades Senac

a. Quais os aspectos organizacionais que foram impactados no cenário de mudança do Senac/Cursos Livres e Técnicos para Senac/Educação Superior?

Pode-se afirmar que o ingresso do Senac-RS na Educação Superior impactou todas as instâncias organizacionais, exigindo uma adequação das práticas institucionais a esse novo nível educacional.

Historicamente voltado à qualificação/requalificação de trabalhadores por meio de cursos e programas de Formação Inicial e Continuada (sobre os quais possui autonomia de criação e implantação) e de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (regidos pelas normas do Conselho Estadual de Educação (CEED)), o Sistema sofreu os impactos da

necessidade de adaptar suas práticas à legislação e às exigências específicas da Educação Superior.

Dessa forma, tanto as áreas meio como aquelas que se dedicam à atividade-fim defrontaram-se com novas variáveis relacionadas ao novo segmento de clientes que passa a buscar o Senac e às exigências relativas à infraestrutura, aos recursos humanos, à parte documental dos processos relativos ao credenciamento/recredenciamento de IES e autorização e reconhecimento de cursos superiores.

b. Como essas transformações impactaram na organização? Ou Quais as tensões provenientes dessa passagem?

Num primeiro momento, houve a necessidade de adequar o fluxo de trabalho com o qual estávamos familiarizados, de modo a atender aos tempos, prazos e procedimentos da educação superior. Essa diferença fica evidente se compararmos o processo de autorização de um curso Técnico de Nível Médio, junto ao Conselho Estadual de Educação (CEED), com os múltiplos processos que envolvem a avaliação institucional (SINAES), a avaliação de cursos e do desempenho dos estudantes (ENADE) junto à SESU/INEP/MEC.

c. De que forma o PPP se modificou por conta desse novo paradigma?

Na medida em que, com o ingresso na educação superior, o Senac-RS passou a oferecer educação profissional da Aprendizagem à Pós-Graduação, o pensamento pedagógico institucional precisou ampliar seu ângulo de visão. Isso culminou com a proposta de elaboração de um Projeto de Vida para os estudantes, considerando as possibilidades ampliadas de educação com as quais o público do Senac passou a contar.

Outro aspecto que foi diretamente alavancado pelo ingresso na Educação Superior e que passa a ser expresso no PPP é o fomento à pesquisa e à inovação, por meio de projetos institucionalizados como, por exemplo, a criação do Senac Inovação, cuja ideia nasceu na Educação Superior e hoje inclui todas as unidades do Sistema.

d. A comunicação para dentro e para fora da organização mudou? O que mudou?

Eu diria que mudou significativamente em várias direções, a saber:

- por meio da criação de espaços de comunicação entre a comunidade acadêmica (portais na intranet/hot site,etc.);
- pela via das redes sociais e da Ouvidoria, integrando as comunidades interna e externa às IES;
- por meio da atuação das Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) – as quais trazem representantes da comunidade do entorno das IES para dentro da Faculdade, aproximando a comunicação da IES com a sociedade;
- por meio da criação da Revista Competência, publicação científico-acadêmica com tiragem semestral de 1.000 exemplares e distribuição nacional para bibliotecas e programas de PG de Instituições de Educação Superior no país;
- pela promoção ou participação do Senac-RS em eventos acadêmico-científicos locais e regionais;
- pelas novas mídias utilizadas e pela nova linguagem adotada pela Comunicação e Marketing, as quais passaram a ser utilizadas na divulgação institucional, no objetivo de posicionar as Faculdades do Senac-RS no cenário da Educação Superior no Estado.

Acredito que, não fosse o somatório desses fatores e as novas formas de comunicação adotadas pelo Sistema, as Faculdades do Senac-RS não teriam alcançado, no curto espaço de seis anos, o crescimento que obtiveram.

* * *

5.2 Os Ângulos da Pesquisa

Com base nas entrevistas, desenvolvemos duas ações de investigação: a identificação de dimensões percebidas como fundamentais para distinguir mudanças na transição Senac Cursos Técnicos/Senac Faculdades – apresentadas a seguir – e um trabalho inferencial de interpretação das entrevistas, segundo os ângulos previstos pela pesquisa, o que faremos no capítulo final.

Por meio da leitura reiterada das respostas, foi-nos possível perceber que os assuntos se organizaram em torno de quatro tópicos. Deste conjunto de informações, buscamos capturar o que de mais relevante constituía as falas apresentadas, procurando sistematizá-las; nesse sentido, exercitamos a convergência de temáticas para que tivéssemos condições de criar um conjunto coerente e coeso de assuntos recorrentes nas falas das colaboradoras do Senac. Os quatro pontos-chave identificados foram os aspectos referentes aos **recursos humanos**, a aspectos da **gestão**, ao **político-educacional** e a aspectos da **ação comunicacional**. Como as entrevistadas já foram apresentadas, usaremos apenas o seu nome para identificá-las, destacando as falas que convergem para estas questões.

Todas trouxeram a importante questão em relação aos **recursos humanos** como papel fundamental na mudança ou não de processos. Conforme as dificuldades se apresentaram, cita Fabiane, “desde o início da implantação das IES ocorreram algumas resistências por parte dos colaboradores que trabalham nos cursos de FIC e Técnico, devido ao temor de perda de espaço e emprego”, e, ainda, “faltou uma comunicação mais efetiva para os colaboradores do DR, capacitando-os em relação à oferta desse novo produto – Educação Superior – no Senac-RS”, e, também, em relação ao presente sucesso, destaca que “Atualmente, os colaboradores já incorporaram a oferta da Educação Superior”.

Fernanda também chama a atenção: “colaboradores foram demitidos por terem o pensamento de empresa pública” o que destaca um novo perfil comportamental esperado que tensiona com o antigo modelo. Vera Regina destaca que o desenvolvimento das pessoas está umbilicalmente conectado com o desenvolvimento da instituição, quando cita que a organização mudou “pela promoção ou participação do Senac-RS em eventos acadêmico-científicos locais e regionais”.

Esquadrinhamos outra temática recorrente – a questão dos **aspectos da gestão** da instituição. Conforme Fernanda, “A gestão se profissionalizou”; Vera Regina complementa, “Pode-se afirmar que o ingresso do Senac-RS na Educação Superior impactou todas as instâncias organizacionais, exigindo uma adequação das práticas institucionais a esse novo nível educacional. E Nara Beatriz acrescenta: “Temos ainda muitos desafios não solucionados, como a sustentação financeira e a integração com a comunidade externa, através da pesquisa e da extensão, mas também temos a certeza de que a implantação das IES representa um fenômeno promissor para o desenvolvimento do SENAC no RS. Com esse subsídio, elencamos a gestão como fundamental olhar a ser observado”.

Fabiane também destaca a dificuldade da gestão por conta da legislação da educação superior, que muda muito: “Atualmente, vivemos os reflexos das mudanças frequentes na legislação da Educação Superior no país. A rapidez com que essas mudanças ocorrem exige uma rápida adequação. Diante disso, as orientações da gerência responsável por esse nível de educação não foram, em alguns casos, devidamente compreendidas e consideradas por determinadas gerências e/ou colaboradores do Senac-RS”.

A **proposta pedagógica** foi profundamente alterada nos últimos anos, e conforme Fabiane, nasceu “da urgência de avaliarmos nossa prática educacional nos últimos seis anos”, e, completa Vera Regina, “o pensamento pedagógico institucional precisou ampliar seu ângulo de visão. Isso culminou com a proposta de elaboração de um Projeto de Vida para os estudantes, considerando as possibilidades ampliadas de educação com as quais o público do Senac passou a contar”, e, afirma Nara Beatriz, “a modificação do PPP ocorreu quando paramos para ter um olhar mais crítico sobre nosso educando, levando em conta suas necessidades, percepções e aspirações”. Fernanda acrescenta que “O PPP precisou se adaptar ao perfil do novo aluno e as constantes mudanças do mundo do trabalho.”

Fabiane destaca, também, mudanças práticas relevantes levantadas pelo PPP como a revisão da forma de avaliação e a alteração na expressão dos resultados dos alunos (graus) ou a oferta de cursos e módulos de cursos, a disponibilização de competências isoladas. Fabiane explica que “Essa nova modalidade de oferta surgiu com o objetivo de sanar as carências que nossos estudantes trazem da educação básica como: raciocínio matemático, produção escrita e comunicação oral.” Ou, ainda, a proposta de “construção de projetos de vida”: “Essa metodologia auxilia o estudante a diagnosticar as competências que necessita desenvolver, assim como as que já possui, para que possa escolher em qual curso investir no objetivo de uma Educação Continuada. A devolutiva do parecer ao cliente é, também, uma excelente oportunidade de ofertarmos os cursos que são adequados ao seu perfil.”

Sobre a **ação comunicacional**, pensa Fernanda, “não existia comunicação para fora, o Senac não divulgava suas ações. Hoje existe um trabalho forte de comunicação integrada”, e, ainda, “A comunicação foi toda estruturada – inclusive a equipe de marketing – e adotou outro posicionamento. Até então, o Senac não precisava comunicar o que fazia, a postura da empresa era “temos 60 anos, marca consolidada, etc.” A organização precisou mudar e se adaptar o novo momento do Senac.”

Vera Regina destaca que a comunicação da organização mudou significativamente “pelas novas mídias utilizadas e pela nova linguagem adotada pelo MKT, as quais passaram a ser utilizadas na divulgação institucional, com o objetivo de posicionar as Faculdades do Senac-RS no cenário da Educação Superior no Estado”, além “da criação de espaços de comunicação entre a comunidade acadêmica (portais na intranet/hot site, etc.) e pela via das redes sociais e da Ouvidoria, integrando as comunidades interna e externa às IES. Nara Beatriz acrescenta: “no que diz respeito à comunicação externa, o avanço foi significativo”. Fabiane conclui: “temos um plano de marketing institucional, que inclui as Faculdades, e um específico, para as IES”

Nosso enfoque, nessa dissertação, é o comunicacional; portanto, os **aspectos** que analisaremos serão percebidos por essa perspectiva. A partir das **entrevistas e da nossa experiência**, definimos materiais para a pesquisa documental que nos dessem a condição de perceber, de fazer inferências e de interagir com as impressões acima apresentadas. Em decorrência dos quatro ângulos obtidos nas entrevistas, decidimos que os observáveis seriam melhor verificados se pudéssemos cotejar a situação anterior do Senac (Cursos Técnicos) com o momento atual (Senac Educação Superior). Nesse sentido, selecionamos:

- quanto aos aspectos dos **Recursos Humanos**, o modelo de **integração dos colaboradores** anterior e o **Portal Integração de Colaboradores** atual;
- quanto aos aspectos de **Gestão**, os que antecedem a atual e os aspectos da **nova gestão** – com o modelo do *Balance Score Card*;
- quanto ao aspecto **Político-Educacional**, o **Projeto Político Pedagógico** anterior e o atual;
- quanto ao aspecto da **Ação Comunicacional** em sua essência, o modelo anterior, tensionando-o com as **campanhas de publicidade** do momento atual.

Nessa etapa, abriremos cada um dos quatro aspectos, examinando ferramentas e processos em detalhes que traduzem, desdobram e dão sentido a cada uma dessas interações comunicacionais. Sempre que possível, em cotejo com a situação anterior.

5.2.1 Aspectos dos Recursos Humanos

Aspecto fundamental na existência das organizações, as pessoas foram elencadas como fator preponderante quando houve a tensão da mudança organizacional no Senac. Propomos uma verificação do momento da entrada das pessoas na instituição, por este representar um grau importante de aculturação delas e da instituição. Quadros inteiros foram contratados para as Faculdades Senac e na estrutura do Departamento Regional. Iniciamos um exame detalhado dos nossos observáveis por um modelo de integração de colaboradores de recursos humanos, como era no ano de 2003 (Senac Cursos Técnicos), e a utilizada atualmente (Senac Educação Superior), por meio do Portal Integração de Colaboradores.

a. Ano de 2003 até 2008

A primeira aplicação de um programa de Integração no Senac-RS se deu em 2003 e desde lá, este processo vem sendo aperfeiçoado. No ano de 2003, a integração dos novos colaboradores acontecia a cada quinze dias e era conduzida por um profissional da área de recursos humanos, o qual recebia os novos colaboradores, no turno da manhã, e passava informações sobre como eram realizados os procedimentos deste setor, além de passar algumas informações sobre administração de pessoal (benefícios, contratações). Neste momento, era apresentado o vídeo institucional do Senac-DN (Departamento Nacional), no qual constavam informações dos cursos oferecidos em todo o Brasil, objetivos, cultura e missão da Instituição. Quando encerrado o turno da manhã, era oferecido um almoço de integração para os colaboradores com o objetivo de socializá-los com os novos colegas na empresa.

No turno da tarde, os gerentes de área se apresentavam e transmitiam informações importantes das áreas de apoio. Ao final, os participantes levavam consigo o material de apoio recebido, composto por polígrafos com o conteúdo apresentado, folders de cursos do Senac-RS e uma revista do cenário de comércio de bens, serviços e turismo.

No decorrer do tempo, percebeu-se que a forma como o Senac-RS vinha integrando seus novos colaboradores não estava sendo eficaz por uma série de fatores relevantes. Os novos colaboradores, no modelo de integração vigente, precisavam vir para Porto Alegre, o que muitas se tornava cansativo, haja vista a distância das unidades em relação ao Departamento Regional. Em Porto Alegre, recebiam uma quantidade de informações extensa

e intensa, conheciam muitas pessoas, o que acabava por configurar um espectro de imagens e conteúdos difícil de ser absorvido.

Tendo em vista esse contexto e, além disso, o crescimento do quadro docentes, em função da entrada do Senac na educação superior, tornou-se urgente e necessária uma ferramenta capaz de integrar as pessoas de forma rápida, consistente e eficaz.

b. Atualmente - Portal Integração do Senac

O Portal Integração apresenta uma sequência de informações no modelo EAD – educação a distância – indicada a todos os novos colaboradores para que conheçam e integrem-se à instituição. Ele foi criado com o propósito de projetar os colaboradores em toda a dimensão organizacional, fazendo com que se sintam pertencentes à organização e com que tenham maior segurança para iniciar as atividades na instituição.

O Senac-RS possui uma capilaridade expressiva; distribui seus 1.356 colaboradores em 50 municípios que promovem ações educacionais nos 496 municípios do Estado do Rio Grande do Sul. Por isso, a metodologia de ensino a distância para a ferramenta de integração foi escolhida, caracterizando-se por ser de fácil acesso, instrutiva e didática.

As empresas, diante do cenário de mercado competitivo, buscam formas de atuação cada vez mais voltadas para a excelência. A revisão dos processos, a inovação nos produtos, o foco nas necessidades dos clientes e outras tendências em gestão são metas constantes das empresas que procuram diferenciar-se. É fundamental, para o sucesso de uma empresa de qualquer natureza e com quaisquer objetivos estratégicos, a busca pela atenção aos que fazem a organização funcionar: as pessoas. No entanto, a gestão estratégica de pessoas ainda está em desenvolvimento na maioria das organizações.

Sabe-se que a satisfação dos clientes internos faz a diferença no impacto dos resultados e que as necessidades diferenciadas das pessoas é algo extremamente complexo. Muitas empresas, preocupadas com resultados, focam toda atenção no cliente externo e esquecem-se dos clientes internos. Uma empresa que busca crescer e diferenciar-se precisa conhecer formas de apoiar o novo colaborador desde o primeiro dia na empresa. Portanto, o Senac acredita que o momento da integração é fundamental para causar uma primeira impressão positiva aos novos colaboradores e prepará-los para o contexto da empresa. Este momento passa a ser estratégico e deve estar alinhado ao negócio da organização.

A gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados.

No decorrer dos séculos, diversas teorias administrativas foram criadas, desde a Clássica, passando pela Teoria das Relações Humanas, até a Contingencial. Atualmente, percebe-se que o diferencial competitivo, bem como a eficácia organizacional, são conquistados por meio de uma boa administração de recursos humanos, já que os outros recursos disponíveis às organizações como finanças, tecnologia e/ou materiais são recursos físicos, que não produzem nada sozinhos. Portanto, são as pessoas que fundamentalmente constituem as organizações, visto que possuem a inteligência para gerenciar com criatividade e inovação todos os recursos disponíveis às empresas.

Na medida em que há essa conscientização, faz-se necessário a adoção de políticas de integração, socialização e valorização dessas pessoas. Partindo do pressuposto de que o novo colaborador de uma instituição precisa ser bem recebido, acolhido e instruído sobre quais as melhores práticas para empreender em seu dia a dia de trabalho, que o ambiente tecnológico atualmente gera informações de modo muito mais instantâneo e que as ferramentas de treinamento das instituições devem se adequar a tudo isso, o Senac idealizou o desenvolvimento de uma ferramenta ágil, de fácil visualização e navegação, e com possibilidades de multiplicar e maximizar os esforços da instituição em qualquer parte do estado. O Portal Integração cumpre um papel de integrar, capacitar e incluir pessoas e vencer o desafio de se firmar como uma ferramenta capaz de atrair o interesse dos novos colaboradores, otimizar o tempo para integrá-los numa instituição com capilaridade e dar fidedignidade à informação.

Meister (1999) relata que, na medida em que um treinamento cobre todas as áreas da organização e disponibiliza programas para todas as funções, a educação corporativa estimula o desenvolvimento individual e, a partir daí, promove o avanço do conjunto, ou seja, do todo.

Lacombe (2005) considera a integração como o momento de informar ao novo colaborador os seguintes aspectos: objetivos, políticas, estratégias, produtos, benefícios, normas, práticas, horários, quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações. O autor reforça que esse treinamento tem a finalidade de dar as boas-vindas aos

novos membros da organização. Por esta razão, refere que a integração faz com que os recém-contratados sintam-se parte da equipe da empresa. O autor ainda refere que este é o momento de acolher o novo trabalhador, proporcionando-lhe uma inserção que lhe possibilite efetuar o seu desenvolvimento e a sua aculturação aos valores éticos, profissionais e à missão da empresa sem grandes dificuldades. A partir desta culturalização é que o novo colaborador constrói sua identidade profissional na empresa e desenvolve o sentimento de pertencimento.

Segundo Cardoso (2007), algumas das características mais relevantes da educação a distância são o poder de alcance em curto espaço de tempo e com ampla dispersão geográfica; a flexibilidade, pois a pessoa pode realizar o treinamento no horário e local mais conveniente, e a individualização do treinamento, visto que respeita o ritmo de aprendizagem de cada um.

Botter Junior (2008) acrescenta como vantagens do *e-learning* a redução de custos de viagens, hospedagens e transportes em relação aos treinamentos presenciais e a melhor distribuição geográfica do conhecimento, uma vez que a *internet* não tem fronteira e, por conta disso, as regiões mais distantes também podem ser beneficiadas.

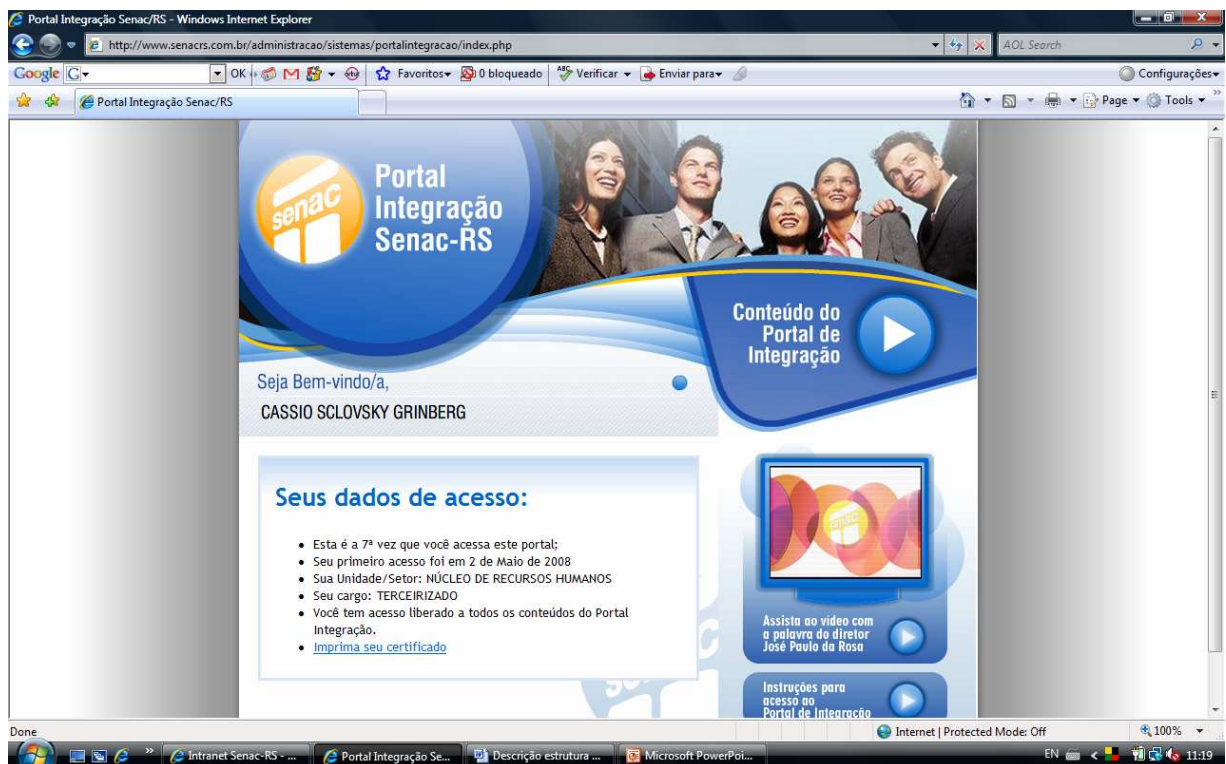


Figura 7 – Página Inicial do Portal Integração Senac.

O Portal Integração Senac nasceu para atender os seguintes objetivos: integrar os novos colaboradores e prepará-los para o desempenho de suas atividades, diminuir custos para

melhor aproveitamento dos recursos, desenvolver visão sistêmica, atender toda a área de abrangência da organização e padronizar as informações sobre a instituição.

A ferramenta baseada em tecnologia para integrar os novos funcionários do Senac, funciona por meio de um cronograma de capacitação. Tendo dez dias úteis para completar o treinamento, e somente podendo avançar aos módulos seguintes após ter concluído os conteúdos e testado os conhecimentos referentes ao dia anterior, o novo colaborador dispõe de uma ferramenta que deve ser capaz de auxiliá-lo a compreender, na íntegra, os conhecimentos necessários para que ele tenha as melhores condições de desempenhar suas funções de acordo com os valores e a expectativa do Senac.

O treinamento do Portal Integração é dividido em seis dias, com módulos específicos; o sexto dia é especialmente desenvolvido e obrigatório para os colaboradores docentes. Enquanto o novo colaborador acessa a ferramenta e recebe sua capacitação, a área de Recursos Humanos do Senac tem mecanismos para monitorar os conteúdos acessados diariamente pelo colaborador e verificar se os módulos estão sendo vencidos no prazo adequado. Antes de iniciar a apropriação dos conteúdos do Portal Integração, o novo colaborador recebe instruções de como utilizar a ferramenta e assiste a um vídeo do Diretor Regional que dá as boas-vindas aos novos funcionários.

O Portal Integração está estruturado da seguinte maneira:

O primeiro dia - conhecendo o Senac-RS: o novo colaborador passa pelo histórico e compreende a estrutura das unidades que compõem a Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul (Fecomércio-RS), entidade sindical de grau superior que integra o Sistema Confederativo de Representação Sindical do Comércio e da qual o Senac-RS é o braço educacional. O primeiro dia é composto pelos seguintes itens:

Histórico do Senac: descreve o início das atividades da Instituição ainda na década de 40, após o fim da II Guerra Mundial. Conta a origem do Senac, sua instalação no Rio Grande do Sul e o desenvolvimento das ações que a consolidaram a educação profissional da empresa no Estado;

Estrutura do Sistema Fecomércio: apresenta a Fecomércio, informando que o sistema iniciou as atividades contando com mais de uma centena de sindicatos filiados e representando cerca de meio milhão de empresas e um milhão de empregos formais. Mostra

que ela funciona como alicerce do Sistema, do qual o Senac, junto com o Serviço Social do Comércio (Sesc), o Centro Comercial e Empresarial do Rio Grande do Sul (CCERGS) e o Instituto Fecomércio de Pesquisas (IFEP) fazem parte. O colaborador conhece o Presidente do Sistema, cuja fotografia o Portal exibe como forma de intensificar o contato visual e a identificação das pessoas com as quais o colaborador irá se relacionar, e também entende, em seguida, a estrutura maior da qual o próprio Sistema Fecomércio faz parte. Ao final deste tópico, são apresentados os objetivos da Fecomércio e sugeridos alguns *links* — do Sesc, do Ifep e da própria Fecomércio — além de leituras complementares para incrementar o entendimento por parte dos novos colaboradores;

Estrutura do Senac: o novo colaborador toma contato com a estrutura do Senac e com a abrangência dele no estado. Também é apresentada a estrutura do Senac em Porto Alegre, com duas Faculdades e cinco Escolas, bem como a estrutura da Administração Regional; nesta são estabelecidas as diretrizes estratégicas da organização a serem disseminadas e desenvolvidas nas Unidades Educacionais. Neste módulo, são apresentados, em forma visual e gráfica, todos os Núcleos e Assessorias da Instituição — Núcleo Administrativo, Núcleo de Educação Profissional, Núcleo de Operações, Núcleo de Recursos Humanos —, além das Faculdades, Escolas de Educação Profissional, Unidades Educacionais, do Conselho e da Direção Regional, e o novo colaborador é convidado a clicar nos Núcleos para conhecer a estrutura e as funções de cada um deles, bem como visualizar a fotografia dos gestores de cada área.

Teste seus conhecimentos — primeiro dia: Ao final de cada dia, o novo funcionário deve testar seus conhecimentos, por meio de testes interativos e elaborados de forma a contemplar o perfil dos diferentes colaboradores, desde operacionais aos mais estratégicos. Abaixo, segue ilustração do teste, modelo criado para intensificar a interatividade e dinamismo que a ferramenta oferece.

A segunda etapa do “teste seus conhecimentos” propõe que o colaborador relacione as colunas, nas quais, de um lado, estão os Núcleos do Senac e, de outro, as funções que cada um deles desempenha.

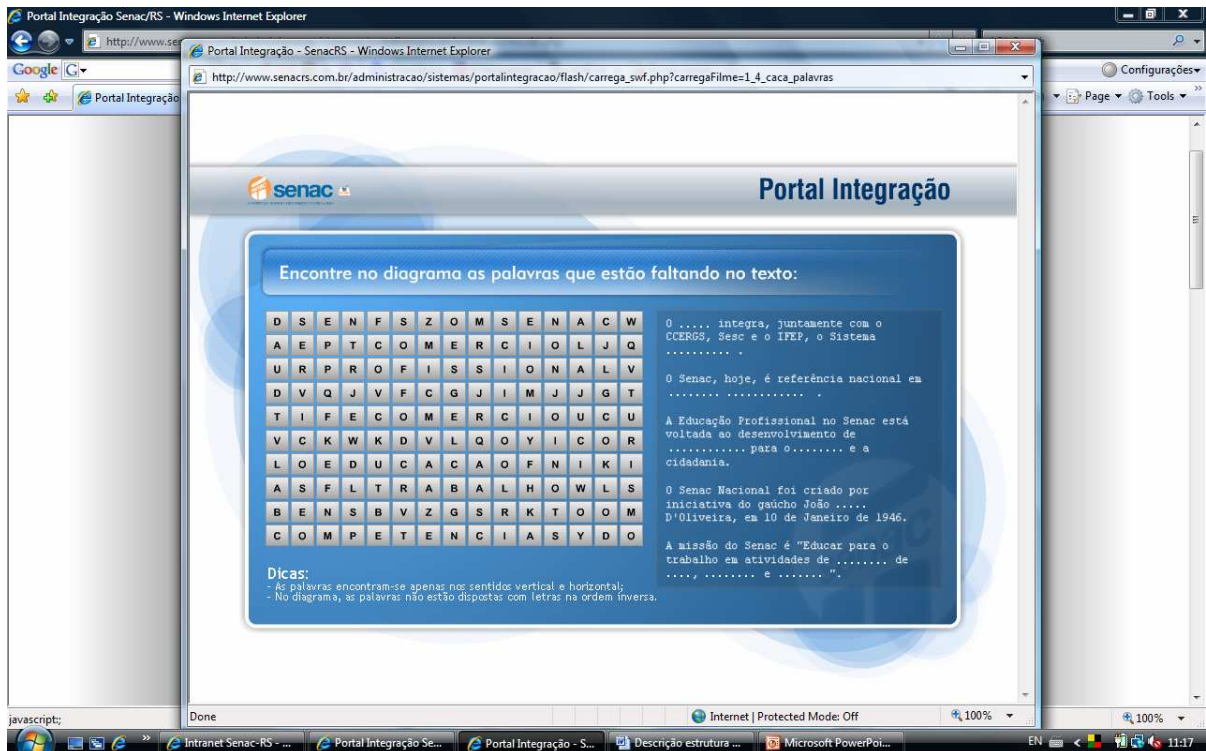


Figura 8 – Página Teste seus conhecimentos - primeiro dia - do Portal de Integração Senac.

O segundo dia — o negócio, programas e estratégias: concluído o primeiro dia de treinamento, o Portal Integração introduz conteúdos de caráter mais estratégico. Mostra como os programas de Educação Profissional são conduzidos e como a instituição alinha seus programas e projetos ao Mapa Estratégico. A área de Recursos Humanos optou por disponibilizar, já no segundo dia, um conteúdo de caráter estratégico, por acreditar que o novo colaborador se sente mais “parte” e engaja-se mais ao processo quando envolvido com aspectos mais amplos ligados à Instituição. O segundo dia é composto pelos seguintes conteúdos:

Educação Profissional no Senac: o novo colaborador é convidado a conhecer o modelo pedagógico de educação para a competência e o apoio que o Senac presta ao desenvolvimento das capacidades do aluno, de modo a facilitar sua inserção no mercado de trabalho, a manutenção do emprego e o desenvolvimento da carreira. Além disso, o novo colaborador entende a filosofia da instituição de que uma competência implica a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes; na mobilização de capacidades diversas para agir visando a um desempenho; na necessidade de continuar aprendendo ao longo de toda a vida; e na ciência de que esse desempenho pode ocorrer em diferentes situações cujos significados o indivíduo deve ser capaz de compreender. Em seguida, o Portal exibe a oferta de cursos, os quais vão da Aprendizagem à Pós-Graduação, nos níveis de Formação Inicial, Técnico,

Graduação e Pós-Graduação, descrevendo nessa seção os propósitos e características de cada um desses níveis.

Missão, Visão e Princípios: depois de conhecer o propósito da Educação Profissional, o novo colaborador é apresentado à Missão, à Visão e aos Princípios do Senac.

Política da Qualidade: nessa fase do segundo dia, o novo colaborador conhece a política da qualidade do Senac. Entende a ferramenta de gestão do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e os compromissos da instituição para com a qualidade de seus serviços, bem como conhece as matizes da Certificação ISO 9001, que a Instituição possui, desde 2005, e que estabelece requisitos de padrões de trabalho a serem mantidos pelos seus colaboradores.

Mapa Estratégico: o Portal Integração, nesse momento, apresenta o Mapa Estratégico da Instituição. De acordo com o foco de crescimento sustentado, são demonstradas as estratégias agrupadas em três dimensões: Cliente e Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, priorizando ações voltadas ao produto, gestão e imagem, dando ao novo colaborador a possibilidade de compreender o caminho pelo qual o Senac pretende concretizar a sua visão.

Responsabilidade Socioambiental: ao final do segundo dia de capacitação, o novo colaborador é apresentado às questões ligadas à preocupação da instituição com a responsabilidade socioambiental, que demonstram o comprometimento do Senac com o desenvolvimento das comunidades atendidas, com programas e ações que buscam a inclusão social por meio da educação e que visam à preservação do meio ambiente e da qualidade de vida. O Portal apresenta os programas, na área socioambiental, que o Senac desenvolve: o Programa de Inclusão de Pessoas Portadoras de Deficiências, o Programa Educando para a Cidadania, o Programa de Geração de Renda e o Programa Gestão do Terceiro Setor.

O Portal também expõe a política ambiental da instituição, preocupando-se em apresentar ao novo colaborador o compromisso da instituição com o meio ambiente, como segue abaixo:

- desenvolver programas e ações que visem à preservação do meio ambiente e da qualidade de vida;

- capacitar, reeducar e conscientizar para a busca da melhoria contínua, de forma a garantir um meio ambiente saudável e disponível para as gerações futuras;
- reutilizar ao máximo os materiais, adiando sua reciclagem ou disposição final, reduzindo continuamente desperdícios de energia e recursos naturais;
- assegurar que os requisitos legais aplicáveis à prestação de serviços da Instituição sejam plenamente atendidos.

Em seguida, o colaborador tem acesso ao Programa dos 4 R's de Conscientização Ambiental: o Reducar, o Reduzir, o Reutilizar e o Reciclar, ações que o funcionário, desde cedo, é incentivado a desenvolver.

Teste seus conhecimentos — segundo dia: o teste de conhecimentos a que o novo colaborador deve responder é baseado justamente no Programa dos 4 R's.

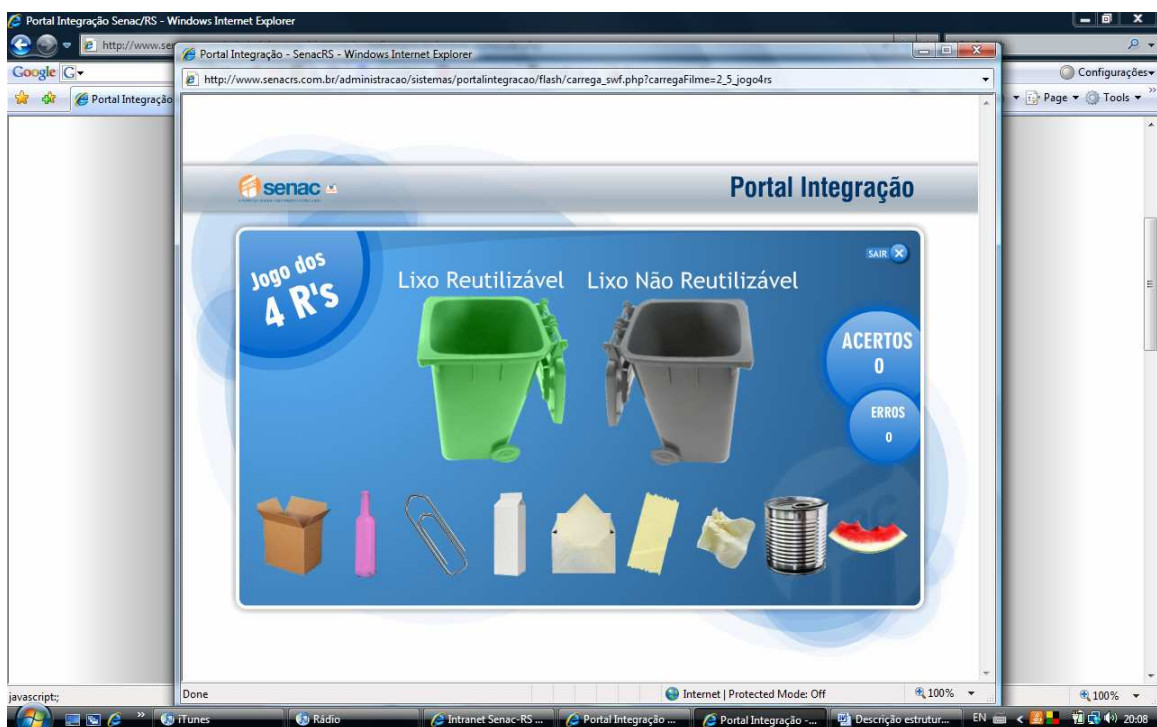


Figura 9 – Página Teste seus conhecimentos – segundo dia – do Portal de Integração Senac

O terceiro dia — informações úteis

São itens que compõem o terceiro dia:

Código de Ética: o novo colaborador é apresentado ao código de ética e conduta profissional da instituição. Iniciando com uma carta do Presidente da Fecomércio, os

funcionários são convidados a conhecer e a adotar cada um dos princípios e cada uma das regras do instrumento, responsabilizando-se também por manter práticas coerentes com o discurso do Senac. O colaborador também é informado da melhor forma de utilizar os recursos (de locomoção, materiais de expediente, audiovisuais, didáticos), recebe informações relativas ao seu desenvolvimento profissional, compreende o que é esperado da relação entre o Senac e suas equipes, entende a importância da manutenção de um bom ambiente de trabalho, fundamentado no respeito e na colaboração e também como agir caso certos relacionamentos excedam esse parâmetro;

Plano de Contingências: por meio do plano de contingências, o novo colaborador do Senac conhece o Número Verde e o Plano de Contingências, um serviço de apoio aos funcionários que funciona fora do horário do expediente em situações de emergência. Nesse momento da integração, o colaborador compreende em que momentos deve acessar o serviço;

Organização do dia a dia: com objetivo de informar alguns procedimentos que irão facilitar o dia a dia do novo colaborador do Senac, esse ponto da integração informa alguns requisitos básicos, como utilização do crachá e o registro do ponto, as características e condições ligadas ao uso do banco de horas, além das regras para custeio de viagens;

Benefícios: o novo colaborador fica informado dos benefícios oferecidos pelo Senac. Conhece as condições para o recebimento do Vale-Transporte, do Vale-Refeição, compreende o modo de aderir ao Plano de Saúde oferecido pela instituição, o modo de incluir e excluir dependentes, as condições para recebimento da Bolsa Auxílio-Educação, Salário-Família, Salário-Maternidade e Auxílio-Doença;

Administração de Pessoal: esse é também um item fundamental, não apenas para que o novo colaborador compreenda pontos básicos da relação que inicia com o Senac, mas também para o novo gestor saber informá-los a sua equipe. Nesse momento, são tratadas questões referentes a trabalho noturno, férias, afastamentos, desligamentos, descontos obrigatórios, folha de pagamento, 13º Salário, faltas ao trabalho, repouso semanal remunerado, feriados e acidente de trabalho.

Teste seus conhecimentos — terceiro dia: o teste de conhecimentos do terceiro dia propõe, em forma de associação de colunas, uma revisão dos elementos tratados nessa seção do treinamento. São questionados os significados do repouso semanal remunerado, falta

abonada, INSS e imposto de renda, entre outros — e, ao final, ao novo colaborador é perguntado sobre pontos ligados à capacidade de planejar e organizar o trabalho.

O quarto dia — Como representar o Senac: nesse dia de treinamento, o Portal Integração aborda questões fundamentais ligadas ao comportamento do novo colaborador do Senac. São tratadas questões específicas de conduta, apresentação e atendimento, por meio dos seguintes itens:

Introdução ao módulo comportamento: o novo colaborador inicia o quarto dia entendendo quais são os comportamentos que lhe darão condições de prestar os melhores serviços aos clientes internos e externos da instituição. Nesse momento, o colaborador compreende que, para agir de maneira profissional, é preciso preocupar-se em resolver e atender às necessidades do cliente, assumindo um comportamento que gere um resultado positivo e que comportamentos negativos levam apenas à acomodação. Ao final desta unidade, o novo colaborador compreende que a transformação dos relacionamentos de modo favorável ou desfavorável para colegas e clientes faz parte de uma questão pura e simples de comportamento, ficando em aberto o tema: *o comportamento dele está fazendo bem para ele?*;

Apresentação pessoal: neste item, o Portal Integração demonstra ao novo colaborador qual a apresentação pessoal ideal que o Senac espera desse novo integrante da equipe. O colaborador entende que é fundamental conservar uma excelente apresentação de seu local de trabalho e que, por ser a “cara” do Senac, sua imagem representa a qualidade dos serviços e produtos que estão disponíveis para os clientes;

Atendimento: em relação ao atendimento, o Portal Integração apresenta, de modo bastante interativo, valores de atendimento presentes na cultura do Senac. O novo colaborador é convidado a clicar com o mouse nos conceitos de “gentileza”, “conhecimento”, “ética”, “bom humor” e “cooperação”, e em seguida, recebe instruções pertinentes sobre atendimento telefônico, como atender, dicas de vocabulário — o Portal inclusive apresenta uma gravação modelo de atendimento adequado ao telefone.

Teste seus conhecimentos — quarto dia: o teste de conhecimentos do quarto dia aborda questões ligadas ao relacionamento e à atitude, convidando o novo colaborador a refletir sobre itens de integridade, profissionalismo, competências a serem apropriadas e indicadores de criatividade, tão importantes para resolver situações difíceis do dia a dia.

O quinto dia — o relacionamento interpessoal: este é o último dia de treinamento, uma vez que o sexto dia é destinado especialmente aos docentes contratados pela instituição. O Senac acredita que o relacionamento dos colaboradores com os colegas é fundamental para a criação de um ótimo ambiente de trabalho, e que um ambiente de trabalho adequado é gerador de produtividade, criatividade e qualidade de vida. Assim, o quinto dia de treinamento é baseado em:

Relacionamento: neste momento, o novo colaborador conhece a parábola das três peneiras de Sócrates, a qual ensina a não dar vazão a assuntos que sirvam apenas para gerar intrigas entre os colegas. Os funcionários entendem então a importância de se trabalhar com uma rede de relacionamentos saudável;

Atitude: depois de ser informado da importância do relacionamento, o novo colaborador compreende o escopo das atitudes que o Senac espera dele. Percebe que atitudes são o resultado das nossas escolhas, e que uma atitude é uma decisão;

Trabalho em equipe: este é o momento em que o colaborador do Senac aprende a importância do trabalho em equipe, por meio de uma revisão das principais competências para trabalhar com pessoas e para liderar uma equipe.

Vá além: no final do treinamento, o Portal Integração estimula o novo colaborador a buscar cada vez mais conhecimentos, disponibilizando uma lista de livros e filmes que abordam temas de gestão, educação, liderança, superação de desafios e relacionamento pessoal.

Teste seus conhecimentos — quinto dia: o último teste de conhecimento do Portal Integração relaciona-se com a compreensão dos principais valores ligados ao relacionamento com as equipes e com os colegas.

O sexto dia — um dia para os docentes: os docentes são parte fundamental e a linha de frente do Senac. Por entender as peculiaridades da relação docentes-alunos, o Portal dedica um dia específico de treinamento voltado a esse público, enfatizando a importância dessa atividade para a formação do cidadão, ressaltando a relevância de seu aperfeiçoamento e clareando os objetivos das ações educativas no sistema.

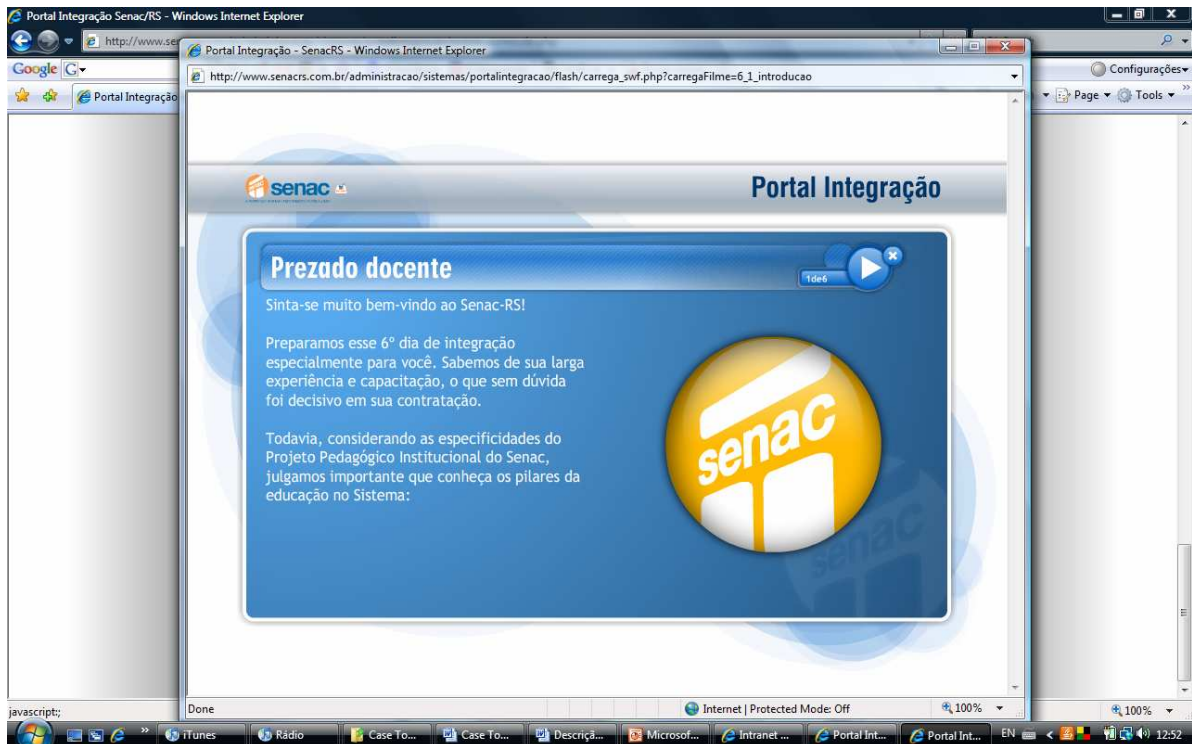


Figura 10 – Página específica para os docentes - do Portal de Integração Senac.

Em janeiro de 2009, doze meses após a implantação do Portal Integração, 705 dos colaboradores já haviam realizado os módulos do Portal. Podemos afirmar que os efeitos do programa têm, portanto, penetração sistêmica e que a multiplicação dos conceitos e práticas é grande.

Em pesquisa realizada pela área de Recursos Humanos, 91% dos pesquisados demonstrou satisfação com os benefícios do Portal Integração para a socialização na empresa. Alguns depoimentos de colaboradores:

“Pelo Portal de Integração obtive conhecimento sobre os Departamentos e processos internos, sabendo dos direitos que possuo (VT, VR e plano de saúde), como também meus deveres perante a Instituição. Com isso pude melhorar meu crescimento profissional e pessoal como também a relação com os meus colegas de trabalho e demais colaboradores de outras Unidades.” (colaborador Senac 24 Horas)

“Possibilitou maior conhecimento das funções de cada área, além de abrir uma visão sistêmica perante a organização, podendo mais facilmente adaptar-me à cultura, à política e aos valores do Senac-RS.” (colaborador NRH Senac-RS)

“O Portal contribuiu para o desenvolvimento do sentimento de pertença a essa Instituição. Com certeza, saber onde você está trabalhando, o que a Instituição pensa, estimula querer fazer parte dessa família.” (colaborador Senac Bento Gonçalves)

“O simples fato de podermos, através da internet, participar de algo que será visto ou avaliado já nos faz sentir mais motivados, integrados e menos despercebidos.” (colaborador Senac Informática)

5.2.2 Aspectos da Gestão

Conforme as entrevistas das colaboradoras do Senac, identificamos que os aspectos da gestão da instituição foram fundamentais no processo de mudanças do Senac Cursos Técnicos para o Senac Faculdades. Levantamos dados sobre aspectos da gestão do Senac até o ano de 2003 e sobre como ela foi concebida após a entrada na Educação Superior com o modelo adotado do *Balance Score Card* (BSC).

a. Modelo de Gestão até 2003 e passagem até 2007

O modelo de gestão do Senac, em 2003, era restrito a uma descrição da sua missão e da visão institucional. Não havia indicadores ou metas, muito menos ciclos para avaliação. Os registros de produção e os financeiros eram de competência exclusiva da gestão, não sendo construído, divulgado ou socializado aos colaboradores e público externo. Os sistemas não eram informatizados.

A missão era “Até o ano de 2005 o Senac/RS consolidará sua posição como referência nacional em ações educacionais e disseminação de conhecimento voltadas para o comércio e serviços.” E a visão contemplava “Desenvolver pessoas e organizações para o mundo do trabalho com ações educacionais, disseminando conhecimentos em comércio de bens e serviços.”

Buscamos documentos, evidências e não os encontramos; conseguimos apenas alguns relatos de colaboradores antigos, pois não havia a área de planejamento estruturada. O período de 2003 até 2007 foi o do início da construção do atual modelo de gestão que teve origem com a criação da área de planejamento. Conjuntamente foi implementado um sistema de trabalho participativo com o objetivo de definir indicadores e metas, reuniões trimestrais de

avaliação da gestão, auditorias internas da gestão e externas, relativas à excelência em processos da qualidade etc. Foi um momento de grande evolução na gestão corporativa com a participação de um grupo de cerca de 60 gestores. Esse modelo de trabalho da gestão do Senac gerou interesse de muitos outros Senacs de outros estados, haja vista os resultados que começaram a aparecer.

b. Modelo de Gestão – a partir de 2007

O **Mapa Estratégico** foi desenvolvido no Senac por meio da metodologia do *Balanced Scorecard*⁹ (usualmente chamado BSC), um modelo de gestão estratégica, criada pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. O BSC é um sistema de gestão genérico para organizações, em que o administrador deve definir e implementar variáveis de controle, metas e interpretações, para que a organização apresente crescimento e desempenho positivo. Esse mapa foi construído de forma participativa em uma série de reuniões que envolveu os gestores da organização. Contempla o “como” chegar ao cumprimento da missão e a visão, com as diversas perspectivas destacadas (Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Mercado e Financeira). Também possui os indicadores e metas corporativos, com o propósito de disseminar e compartilhar com os colaboradores as expectativas em sua execução.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica, por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma, contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Ainda, conforme os autores:

⁹ Conforme (Kaplan e Norton, 1997, p.27) o BSC é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho. O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque a somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, conseqüentemente criando valor futuro.

O *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle. As quatro perspectivas do scorecard equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Embora a multiplicidade de medidas que o *Balanced Scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados, como veremos, se caracterizam pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada. (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 26)

Portanto, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Essas perspectivas estão interligadas, formando uma relação de causa e efeito. Desde que foi criado, o BSC vem sendo utilizado por centenas de organizações do setor privado, do setor público e em organizações não governamentais (ONG's) no mundo inteiro e foi escolhido pela renomada revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

Essa ferramenta é de apoio ao sistema, para representar suas estratégias e definir suas intenções a médio e longo prazos. Por meio do BSC pode-se monitorar se os objetivos estão sendo cumpridos e propor ações práticas para o atingimento destes. Como exemplo, podemos citar o Portal Integração, anteriormente analisado, que atende aos objetivos estratégicos que estão contemplados na perspectiva Aprendizado e Crescimento do BSC. Visa à perspectiva do “Capital Organizacional” e à perspectiva “Capital da Informação”, por intermédio de ferramentas e técnicas que facilitem o fluxo de informações entre as partes, construindo conhecimento integrado e corporativo.

A partir da revisão do seu planejamento estratégico, o Senac definiu os seus princípios: ação pelo propósito, busca de harmonia, consciência em ação, autonomia nas pontas, responsabilidade pelo todo, seu melhor estado, pró-soluções, foco na verdade, equilíbrio de interesses e auto-organização.

Mapa Estratégico Senac RS – 2007/2020



Figura 11 – Mapa Estratégico Senac 2007/2020.

Destacamos o conteúdo da Missão “educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo” e a Visão “até 2020 as pesquisas científicas desenvolvidas pelo Senac-RS serão geradoras de benefícios para o segmento de comércio de bens, serviços e turismo e para a sociedade”. As pesquisas científicas são elementos fundamentalmente ligados a instituições de educação superior que modificaram o mapa nos seus fundamentos e, conseqüentemente, às práticas do Senac.

Este Mapa foi concebido para representar, em termos de conteúdo, os discursos de causa e efeito, com certas regras e normatividades, mas concebidos de maneira a estarem “em circulação” na instituição. Em todas as entradas e recepções das escolas e das faculdades está à vista, em um modelo que visa a “desnudar” a instituição. Atua como um convite: “faça parte da gestão, você está convidado”. É de interesse da instituição que todos os seus colaboradores e a comunidade tenham conhecimento do conteúdo do Mapa Estratégico.

Hoje percebemos que o mapa estratégico, representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, é tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard* para os executivos. (KAPLAN & NORTON, 2004, p.10)

Em função do acordo firmado entre o chamado Sistema S e o Governo Federal para ampliar a destinação dos recursos provenientes da arrecadação compulsória, torna-se premente a necessidade pela busca de sustentabilidade das unidades educacionais nas atividades características como negócios. A perspectiva financeira passou a ser uma das metas a ser perseguida pelo Senac, tornando necessário alinhá-la ao mapa estratégico e às outras ferramentas de gestão da instituição. Portanto, a principal vantagem competitiva da instituição é representada pelos colaboradores que terão de implementar as estratégias organizacionais. Sendo assim, eles devem estar cientes do novo direcionamento, para que as estratégias sejam convertidas em ações efetivas para o alcance dos resultados esperados. Além disso, é estimulado um clima contínuo de participação e de comprometimento das pessoas com a instituição.

O Senac presta serviços por intermédio das unidades educacionais descentralizadas, mas muito mais próximas dos clientes. O uso de uma ferramenta da gestão da estratégia organizacional exige que o departamento regional e as unidades educacionais (escolas e faculdades) estejam mais alinhados e convergentes. Esse modelo, atualmente, é consolidado em todas as quarenta escolas do RS, e permanece como sendo um balizador e um norteador dos caminhos da gestão, principalmente frente aos desafios que a Educação Superior do Senac instiga e demanda.

5.2.3 Aspectos Político-Educacionais

Os aspectos político-educacionais se manifestam nas propostas em formato de um Projeto Político-Pedagógico (PPP) do Senac. Apresentaremos aspectos do antigo PPP, desenvolvido pelo Senac Nacional e do novo, desenvolvido pelo Senac RS. O antigo foi localizado por meio de um arquivo digital, cedido pela área pedagógica da instituição. O novo/atual está editado em formato de livreto e também em formato digital na Intranet do Senac-RS.

a. Projeto Político-Pedagógico partir de 2002

Essa publicação¹⁰ apresenta os princípios políticos, filosóficos e pedagógicos adotados pelo Senac, servindo de base para a elaboração dos projetos educacionais de todo o sistema Senac no Brasil. Foi fundamentada em outro documento, de 1995, intitulado Formação Profissional Senac: uma proposta para o setor comércio e serviços. Os referenciais, objetos deste documento, foram baseados em exigências e necessidades de três eixos.

O primeiro deles, de natureza normativa, refere-se à **nova institucionalidade da educação profissional**, garantida pela Lei nº 9.394/96 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional – e sua regulamentação, por meio do Decreto Federal nº 2.208/97. Desse disciplinamento jurídico, decorrem as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, instituídas pela Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, por meio da Resolução nº 04/99, nos termos do Parecer nº 16/99.

O segundo, de natureza conjuntural, diz respeito ao **caráter identitário e utilitário dos cursos** oferecidos pelo sistema frente ao mundo do trabalho e ao compromisso com a qualificação do trabalhador. Sobre essa questão, é oportuno frisarmos o propósito de ressignificar a noção de educação profissional para bem mais além da dimensão estritamente instrumental, de enfoque centrado exclusivamente no desenvolvimento de competências técnico-operacionais. As ações educativas expressam uma preocupação com uma formação mais abrangente, de natureza sistêmica e totalizante, do cidadão trabalhador.

O terceiro eixo, de natureza institucional, está relacionado ao **comprometimento e ao empenho do Senac em dar resposta ao que está explicitado em sua missão** – “desenvolver pessoas e organizações para o mundo do trabalho através de ações educacionais e disseminação de conhecimentos em comércio e serviços, contribuindo para o desenvolvimento do País”.

A proposta pedagógica se fundamenta em uma concepção crítica entre as relações existentes entre educação, sociedade e trabalho.

Considerando que a educação profissional entendida pelo Senac extrapola a simples correlação com o mercado de trabalho, uma vez que busca a formação do cidadão, torna-se necessário refletir sobre as conseqüências para o futuro trabalhador da adoção do modelo de educação profissional baseado em competências. Nesse

¹⁰ Senac.DN. Referencias para a educação profissional do Senac/ Maria Helena Barreto Gonçalves; Joana Botini; Beatriz Araújo Pinheiro et al. Rio de Janeiro, Senac/DFP/DI, 2004. 80 p.

sentido, assim se manifesta Paiva: “não se trata apenas de qualificar para o trabalho em si, mas de formar para a vida na qual também se insere o trabalho nem sempre como foco fundamental da existência, com uma flexibilidade e um alcance suficientes para que se possa enfrentar o emprego, o desemprego e o auto-emprego” – de modo a “permitir rápidas reconversões e reprofissionalizações ao longo da vida”. (PAIVA, 1997, p. 15)

A proposta apresentada **coloca, como desafio, educar o trabalhador**, no sentido de atuar de modo participativo e ativo dentro e fora do mundo do trabalho e como cidadão consciente.

Hoje, lidamos com naturalidade com a ideia de que a inserção no universo do trabalho pressupõe a passagem por um processo de formação escolar. Conforme Machado (2000), é do século XVIII, na Revolução Industrial, o primeiro quadro de ocupações da época e o que deveria ser estudado para, então, exercê-las. A não vinculação entre educação e trabalho é compreensível, se considerarmos as relações sociais da sociedade antiga e medieval. Conforme Frigotto:

nessas sociedades, essa relação era demarcada por um apartheid entre aqueles que eram cidadãos e os que eram escravos. O poder era supostamente predestinado e o cultivo do conhecimento era privilégio das classes dominantes. (FRIGOTTO, 1999, p. 8)

O vínculo entre trabalho e educação vem da fase inicial do capitalismo, com a premissa entre o trabalho produtivo e a educação profissional, em que

O modelo de produção onde a liberdade de mercado assume valor quase absoluto, baseado em valores, idéias, teorias, símbolos e instituições, entre as quais se destaca a escola, como espaço de produção e reprodução de conhecimentos, atitudes, ideologias e teorias que justificam o novo modo de produção. (FRIGOTTO, 1999, p. 8)

Sobre o fato de que a relação educação e trabalho tenha se desenvolvido durante o incremento do modelo capitalista, podemos também argumentar que as características do modo capitalista de produção seriam adequadas ao surgimento da necessidade de capacitação dos trabalhadores. Esse modelo produtivo, além de demandar um adestramento da linha de produção, precisava de uma equipe de comando adequada. Por isso a educação profissional ficou, durante séculos, a cargo das universidades, responsáveis pela preparação das classes do médio comando, dos representantes da burocracia e também dos profissionais dirigentes, dos funcionários liberais. Segundo o próprio texto do PPP (2003, p. 17):

Em contrapartida, da classe trabalhadora – de linha de produção – exigia-se o aprimoramento do fazer, das tarefas específicas que lhe eram atribuídas, cuja aprendizagem se dava pela experiência, pela repetição, pela demonstração. Essa situação estendeu-se até meados do século XX, quando as próprias empresas encarregavam-se de preparar o trabalhador nos chamados treinamentos em serviço. Nesse contexto, a preocupação predominante era com o máximo de eficiência e rendimento do trabalho, o que levou Frederick Taylor (1856-1915) a realizar estudos sobre o tempo e até os gestos necessários à execução de cada tarefa própria da finalização de determinado produto.

Esses modelos ficaram mundialmente conhecidos como Teylorismo,¹¹ ou método Teylorista de produção, que foram introduzidos nas fábricas de carros da Ford nos Estados Unidos a partir de 1914. Nessa rotina de tarefas, acentuava-se a distância entre o trabalho manual e o intelectual, entre o fazer e o pensar, retirando-se do trabalhador alguma possibilidade de intervir no processo produtivo e de sentir alguma satisfação com suas atividades.

Nesse período, no Brasil, a educação profissional ficou restrita a decisões de caráter assistencialista e circunstanciais, pois não havia política definida, e, também, por sua tradição baseada na agricultura. A década de 1930 pode ser considerada como um divisor de águas, com o processo de industrialização do país e a necessidade de produzir bens de consumo – que usualmente eram importados, a partir da queda da bolsa de Nova Iorque. Destaca o PPP (2003, p.19):

A determinação constitucional de encarar o ensino vocacional e pré-vocacional como dever de Estado (cumprido por empresas e sindicatos) teria favorecido a criação das Leis Orgânicas da Educação Nacional: do Ensino Secundário (1942), do Ensino Comercial (1943); do Ensino Primário, Normal e Agrícola (1946). Paralelamente, foram criados o Senai (1942) e o Senac (1946), visando à formação de profissionais para a indústria e o comércio.

Os textos das Leis Orgânicas da Educação Nacional representaram um esforço de sistematização da política educacional brasileira, mas mantiveram o caráter dualista da educação ao afirmar como objetivo do Ensino Secundário e Normal: “formar as elites condutoras do país”, cabendo ao Ensino Profissional oferecer “formação adequada aos filhos

¹¹ Taylorismo ou Administração científica é o modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro estadunidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que é considerado o *pai da administração científica*. Caracteriza-se pela ênfase nas tarefas, objetivando o aumento da eficiência ao nível operacional. Fonte: Wikipédia. Acesso em jan. 2010.

dos operários, aos desvalidos da sorte e aos menos afortunados, aqueles que necessitam ingressar precocemente na força de trabalho.”¹²

Com essa conjuntura, o fazer de instituições como Senac e Senai, nesse período, conforme o PPP (2003, p.20), foi na base de:

...treinamento das técnicas para preenchimento de postos de trabalho bem definidos, com ênfase na preparação para o fazer, sem preocupação especial com o questionar, propor, criar, avaliar. Mesmo assim, as décadas de 1930 e 1940 são um período representativo para o desenvolvimento da educação nacional: é quando ela ganha organicidade e oferece condições de expansão de sua oferta. As medidas desse período, contudo, não implicaram uma ruptura com a antiga forma dualista de conceber a educação, mantendo o caráter assistencialista da educação profissional.

Foi a partir do fim do Estado Novo, em 1945, com a entrada das massas no cenário político, que foi possível a quebra dessa estrutura. Uma série de leis, decretos e portarias, de 1950 até 1960, constituiu um avanço na tentativa de unificação desses dois segmentos do sistema educacional. Essa unificação, entretanto, só se concretizaria no início dos anos 60, com “a flexibilização e equiparação legal entre os diferentes ramos do ensino profissional, e entre este e o ensino secundário, para fins de ingresso nos cursos superiores, embora, na prática, continuassem a existir dois tipos de ensino com públicos diferenciados”. Podemos deduzir que a mais estreita relação entre educação e trabalho é experimentada, no sistema educacional brasileiro, justamente a partir da política instituída no período pós-64. Isso teria acontecido porque, ao adotar um modelo de desenvolvimento baseado na associação com o capital internacional, o país, a essa época, “embora possuísse um sistema industrial diversificado, equiparável às economias centrais, ainda apresentava certa ineficiência na utilização dos recursos disponíveis e enfrentava obstáculos para a adoção de inovações tecnológicas”. Por essa razão, difundiu-se, no país, a necessidade de vincular a educação aos planejamentos econômicos globais, como forma de contribuir para o seu desenvolvimento econômico. E, para atingir essa meta, seria necessário adequar a educação às necessidades de qualificação de mão de obra demandada pelo mercado de trabalho. Nessa conjuntura, foram realizadas duas reformas: a Reforma do Ensino Superior (Lei nº 5.540/68) e, posteriormente, a Reforma do Ensino de 1º e 2º Graus (Lei nº 5.692/71). Conforme Cunha (1998, p. 11).

As Leis nºs 5.540/68 e 5.692/71, promulgadas num cenário marcado por pressões das camadas médias por educação, representariam uma estratégia governamental no sentido de conter a forte demanda por ensino superior. Nesse sentido, a Lei nº 5.692/

¹² CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Câmara de Educação Básica. Parecer nº 16/99, aprovado em 05 de outubro de 1999. **Documenta**, Brasília, n. 457, p 3-73, out. 1999.

71, em nome da necessidade de formação de técnicos de nível médio, atribui ao ensino de 2º grau um caráter de profissionalização compulsória. Contudo, o objetivo de profissionalização universal e compulsória atribuído ao ensino de 2º grau não apenas deixou de atender aos propósitos estratégicos da Lei nº 5.692/71 como também acentuou a crise de identidade característica desse nível de ensino. As resistências à medida foram generalizadas. Houve resistência por parte dos alunos, por não aceitarem de bom grado o acréscimo de disciplinas profissionalizantes em detrimento de outras que, segundo supunham, fossem necessitar no exame vestibular; resistiram os proprietários de escolas privadas, pelo acréscimo de custos que isso representava; e os empresários mostraram-se avessos a receber estagiários em nome da preservação da rotina de produção. Já os professores, especialmente das escolas técnicas federais, temiam pela desvalorização do ensino técnico que ofereciam, em função de outras ofertas descomprometidas com a qualidade que sempre caracterizou essas escolas.

Essa conjuntura teria colaborado para a desorganização das escolas públicas de 2º grau, tornando seus currículos um amontoado de disciplinas sem unidade. Desse modo, o ensino de 2º grau já não garantia uma base sólida de conhecimentos gerais e não lhe concedia o status de nível adequado à profissionalização.

A profissionalização universal e compulsória do ensino de 2º grau culminou com a promulgação da Lei nº 7.044, em 1982, que eliminou a obrigatoriedade da habilitação profissional nesse nível de ensino. As reformas educacionais dos anos 70 tiveram inspiração na teoria do capital humano, que creditava à educação a capacidade quase mágica de favorecer o desenvolvimento das nações e a ascensão social aos indivíduos. Essa teoria, que surgiu nos Estados Unidos e na Inglaterra, nos anos 60, e no Brasil, nos anos 70, foi estruturada no âmbito das teorias do desenvolvimento ou da ideologia desenvolvimentista do pós-guerra, como parte da estratégia de hegemonia americana. Sistemáticamente criticada por educadores e economistas, a teoria do capital humano influenciou a própria prática educativa. Esta, com o intuito de obter resultados mais imediatos, passou a pautar-se por uma pedagogia fundamentada nos princípios que regem a lógica do mercado, da racionalidade e da eficiência, dando à escola um caráter acentuadamente tecnicista, restrita a uma aprendizagem para o saber fazer.

Com a abertura política nos anos 80, um conjunto de medidas educacionais a respeito da boa qualidade do ensino público e da democratização da educação foi a tônica. As experiências voltaram-se para a educação de crianças e jovens das classes populares.

A nova ordem da economia e política mundial, associada ao uso intensivo de alta tecnologia nas empresas, passa a exigir uma elevada qualificação dos trabalhadores estáveis,

de quem se passa a exigir alto grau de abstração, capacidade de resolver problemas e de trabalho em equipe. Refere-se o PPP (2002, p.23):

Altamente informatizados e conectados por sistemas integrados, os processos de produção, em geral, passam a ser projetados com modelos de representação do real, e não com o real. Essa nova situação exige dos trabalhadores a capacidade de leitura de códigos e lógicas complexas, a capacidade de análise para gerir a variabilidade e os imprevistos, além do desenvolvimento da competência para o trabalho em equipe, uma vez que os problemas, devido à conectividade que caracteriza os processos de trabalho, já não atingem apenas um setor, mas todo o conjunto. Esse processo, embora se dê em grau e velocidade diferenciados, é uma tendência do sistema sociopolítico-econômico, criando um cenário extremamente fértil para se pensar em reformas educacionais.

Conforme o Projeto Político-Pedagógico do Senac de 2002, a reforma do ensino dos anos 90 apresenta a proposta de uma escolaridade básica mais prolongada e de uma educação profissional mais abrangente, para além do adiestramento nas técnicas de trabalho, e a tendência nas políticas de educação profissional, referia-se à opção por uma organização curricular com foco no desenvolvimento de competências profissionais.

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) afirma o propósito, nos seus artigos 39 a 42, da educação profissional como “integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia”, de modo a conduzir “ao permanente desenvolvimento para a vida produtiva.” No assunto organização curricular, a atual legislação confirma os parâmetros que passam a encaminhar as ofertas educacionais à reorganização da economia mundial.

A reforma da educação que aconteceu no Brasil, a partir da Lei nº 9.394/96, por meio dos Decreto nº 2.208/97, Parecer nº 16/99 e Resolução nº 04/99, da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, reza que são dois os níveis da educação nacional: a Educação Básica, que corresponde às oito séries do ensino fundamental mais as três séries do ensino médio, e a Educação Superior.

A educação profissional foi tratada em capítulo especial, no corpo da Lei (1996), e são três os níveis de ensino: o básico, o técnico e o tecnológico. Os objetivos desses três níveis ficaram assim definidos: o nível básico destina-se à qualificação, à requalificação e à reprofissionalização de trabalhadores, independentemente de escolaridade prévia. A escolaridade prévia necessária à preparação e ao desenvolvimento de competências referentes a algumas ocupações de nível básico será determinada pelas agências educacionais, nos planos de curso das respectivas áreas, observadas as exigências requeridas pelo mercado de

trabalho. O nível técnico destina-se a proporcionar habilitação profissional de Técnico de Nível Médio a alunos matriculados ou egressos do ensino médio, podendo ser oferecido de forma concomitante ou sequencial a este. Abrange, também, as respectivas especializações e qualificações técnicas. O nível tecnológico corresponde a cursos de nível superior, destinados à formação essencialmente vinculada à aplicação técnico-científica do conhecimento. Sua especificidade consiste no caráter acentuadamente técnico da formação oferecida, distinguindo-se do bacharelado, que possui caráter mais acadêmico.

Além desses três níveis, a educação profissional compreende, ainda, os chamados cursos complementares, de especialização, aperfeiçoamento e atualização. Analisa o PPP do Senac, que para uma melhor compreensão da lei, buscou a avaliação da professora Marise Ramos,¹³ para quem a reforma da Educação Profissional “assenta-se sobre três lógicas fundamentais:

- a. articulação da educação profissional com a educação básica;
- b. formação realizada por áreas profissionais mais amplas, transcendendo a estrita especialização;
- c. flexibilização da oferta de cursos e dos itinerários de formação profissional”.

A educação profissional tem como princípio orientador o desenvolvimento baseado em competência, entendida como: “capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”, refere Marise no PPP. Nos termos da legislação vigente, a estruturação curricular, além de flexível, marcada pela prática pedagógica interdisciplinar e contextualizada, supõe que “a identidade dos cursos, antes conferida por matérias predefinidas, agora seria pautar-se pelos perfis profissionais de conclusão, delineados em conformidade com as tendências econômico-tecnológicas do contexto produtivo.” Conforme a proposta, são criadas perspectivas favoráveis à superação de uma pedagogia centrada na transmissão de conteúdos, quase sempre dissociados da prática concreta de sujeitos que vivem em uma sociedade complexa e altamente dinâmica; este é o novo foco da estrutura curricular no desenvolvimento de competências.

¹³ RAMOS, Marise. Indicações para adequação do projeto pedagógico do Senac à atual legislação brasileira de Educação Profissional. Rio de Janeiro, 2000.

É, também, instigante, por exigir dos profissionais, dos docentes uma postura diferenciada, com uma maior capacidade de envolvimento, troca de saberes e conexão com as necessidades e tendências dos segmentos de trabalho antigos e novos. Confere a de busca de novas metodologias que apropriem a uma aprendizagem significativa, tanto para o trabalho quanto da própria vida. A respeito dos currículos baseados em competências, destaca o PPP (2002, p.26):

Por outro lado, não se pode deixar de observar que a ideia de currículos baseados em competências, se não devidamente apropriada, poderá levar a um pragmatismo estreito, regulado exclusivamente pela lógica de mercado. Isso resultaria em fragmentação do processo educativo e na volta a um tecnicismo já suficientemente condenado por não assegurar uma formação abrangente, com vistas não apenas ao saber fazer, mas ao saber ser, conforme proposto nos textos da atual legislação.

O PPP Senac apresenta os atributos que considera fundamentais ao perfil desse trabalhador que pretende formar; esse perfil está estruturado e agrupado em quatro tipos de competências profissionais:

competências básicas – constituem o foco da educação básica (Resolução CNE/CEB nº 03/98), como a capacidade de expressão, de compreensão do que se lê, de interpretação de representações e de realização de operações lógico-matemáticas.

competências interprofissionais – necessárias a qualquer trabalhador. Estão relacionadas com as questões e os desafios do mundo do trabalho, a pesquisa de dados, a utilização dos recursos tecnológicos, a preservação do meio ambiente, a ética das relações humanas, a saúde e a segurança no trabalho, além do direito individual e o dever para com o coletivo.

competências gerais – são aquelas comuns a uma área profissional. Para os cursos técnicos, elas estão definidas na Resolução CNE/CEB nº 04/99.

competências específicas – relativas à preparação para o exercício de atividades profissionais próprias a um segmento profissional. São definidas pela instituição formadora (no caso do Senac, pelas unidades operativas), de acordo com a identidade de qualificação ou habilitação e com base nos Referenciais Curriculares por área profissional, publicados pelo MEC.

A nova legislação traz uma questão que exige uma permanente atualização dos currículos, de acordo com as transformações que vão ocorrendo no mercado de trabalho. A

nova legislação da educação profissional recomenda que os currículos dos cursos devem ser construídos em torno de competências gerais por área, acrescidas de competências específicas de cada habilitação. Esse modelo propõe, também, a adoção de um novo paradigma pedagógico: a atenção se desloca do processo de ensino para o processo de aprendizagem. A prática pedagógica orientadora desse paradigma deverá ser pautada na valorização das experiências pessoais do aluno, sejam elas acadêmicas ou de vida.

Conforme o Senac, desse modo, a responsabilidade das instituições de educação profissional cresce, pois esse modelo exige novas formas de organização curricular, novos conteúdos e metodologias que coloquem o aluno como sujeito ativo no processo de aprendizagem. Sobre os conteúdos, cita o PPP (2002, p. 34):

Ao mesmo tempo, não podemos prescindir dos conteúdos como meios para atingir as competências pretendidas. Os conteúdos precisam ser significativos e atualizados, vistos como recursos e não finalidade da educação, assimilados pelos alunos de forma crítica e dinâmica e mobilizados para a solução de situações concretas de trabalho.

Não se desenvolvem competências profissionais a partir da mera aplicação instrumental dos conteúdos ou sem incluir o exercício de atividades concretas de trabalho. A ênfase nas competências implica, portanto, rupturas das dinâmicas internas dos espaços das instituições educacionais, como propõe o Projeto Político Pedagógico do Senac de 2002/2003.

b. Projeto Político-Pedagógico a partir de 2008

Até o ano de 2003, o Senac-RS desenvolveu suas ações educativas com base no documento “Referenciais para a Educação Profissional do Senac 2002”, organizado pelo Senac Nacional – Departamento Nacional (DN), com sede no Rio de Janeiro. Visando a aproximar essa proposta pedagógica às realidades regionais, no ano de 2004, o Senac-RS construiu seu primeiro Projeto Político Pedagógico (PPP),¹⁴ que deu visibilidade às ações educativas desenvolvidas até então, mostrou novas direções a seguir e, pouco a pouco, possibilitou a construção de uma nova identidade pedagógica à Instituição.

No entanto, no ano de 2008, a área educacional do Senac percebeu que novas tendências, de diferentes naturezas – sociais, econômicas, educacionais, políticas, entre outras – configuravam-se no cenário mundial e local. Nesse sentido e considerando que a educação

¹⁴ Senac. RS. Projeto político pedagógico: ideias em movimento: construindo projetos de vida/ Gisele Palma, Vera Regina Flocke Keller; org. Fabiane Franciscone. - Porto Alegre, Senac-RS, 2009. - 59 p.

está imbricada nessas transformações – ora condicionada, ora interferindo nos processos de transformação – a instituição percebeu a necessidade de ressignificar o referido Projeto. Foi quando a reflexão coletiva tomou o lugar das certezas e iniciou-se a construção do novo documento na busca da identidade da instituição – agora com a Educação Superior, aos pares, ao cenário histórico, territorial e cultural no qual se localiza. As 40 unidades participaram desse exercício de construção coletiva, que permitiu escutar as múltiplas vozes, reunir as diferentes autorias, identificar as diversas concepções acerca do mundo e da educação – reconhecendo professores, estudantes e demais colaboradores do Senac-RS como integrantes de uma rede interdependente de pessoas, experiências e saberes. Ao propor a ressignificação do Projeto Político-Pedagógico anterior, o Senac-RS teve como objetivos:

- construir caminhos potencialmente formadores de cidadãos trabalhadores críticos, solidários e conscientes de seu papel na sociedade e no mundo do trabalho, oportunizando-lhes uma formação sólida e abrangente, que se constitua em fator de inclusão social e de realização pessoal e profissional;
- garantir a unidade pedagógica da instituição, independentemente do nível ou da modalidade de educação;
- romper com a lógica dominante das verdades únicas e absolutas e das dicotomias próprias da modernidade: teoria/prática; certo/errado; bem/mal; entre outros.

Nessa perspectiva e instigados pelos desafios implícitos nessa proposta, foram feitos esforços e reflexões de diferentes dimensões, por meio de diferentes estratégias.

Para a realização do trabalho de ressignificação, foram utilizadas estratégias diversificadas, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar, tais como:

- Constituição do GERME – Grupo de Estudos sobre Recursos e Metodologias em Modelo Extremo – composto por consultores em Educação, Psicologia e Tecnologia da Informação. O grupo foi instituído com o objetivo de analisar criticamente o modelo de educação profissional atualmente praticado no Senac-RS e identificar metodologias e recursos inovadores;
- criação de grupo de estudos no ambiente virtual *Moodle*, integrando as 40 unidades do Senac-RS;

- postagem de referenciais teóricos no ambiente *Moodle*, com o objetivo de subsidiar tais discussões;
- pesquisa envolvendo estudantes dos diferentes níveis e modalidades educacionais oferecidos pelo Senac-RS, no sentido de identificar seu perfil, anseios, expectativas e percepções em relação à educação profissional na instituição.
- realização do encontro “Ideias em Movimento”, reunindo sete profissionais de referência em suas respectivas áreas, os quais trouxeram contribuições no sentido de sugerir novas formas de aprender e ensinar no Senac-RS.

A fim de compreender os dados coletados a partir dos instrumentos citados, foi utilizada a metodologia de Análise de Conteúdo pelo Senac, na qual o ponto de partida é a mensagem, levando-se em consideração as condições contextuais de seus produtores. Para tal, foram observadas as etapas de leitura de todo material, a fim de possibilitar a percepção do todo e a identificação de unidades de significado, o que possibilitou a definição de categorias, a organização das falas em função das categorias e a elaboração da síntese final. O resultado dessa análise foi consolidado em relatório específico, o qual passou a subsidiar esse documento.

Com o objetivo de incluir a percepção dos discentes no trabalho de ressignificação do PPP, foi realizada pesquisa com estudantes das 40 unidades do Senac-RS, matriculados em cursos do nível da Formação Inicial e Continuada, da Educação Profissional Técnica de Nível Médio e da Educação Superior de Graduação e Pós-Graduação. Foram aplicados, tabulados e analisados 1752 questionários, por meio do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

É no conjunto de saberes, concepções, crenças e expectativas expressas pelos interlocutores externos e internos abordados nas diferentes etapas desse trabalho de ressignificação, tensionados pelos referenciais teóricos pesquisados, que se ancora a proposta do novo Projeto Político-Pedagógico do Senac-RS.

As profundas transformações ocorridas ao longo da história recente da humanidade acarretaram uma pressão sem precedentes sobre os sistemas educativos. Para dar início ao processo de reflexão acerca do mundo em que vivemos, faz-se necessário refletir sobre alguns fatores que marcaram a história do século XX e que impactaram profundamente a sociedade,

dentre os quais se destacam: o desenvolvimento científico acelerado e os avanços tecnológicos, especialmente no que se refere às tecnologias da informação; a reorganização dos processos produtivos; a extinção progressiva do emprego formal e o surgimento de novas formas de relação e organização do trabalho, entre outros.

Esse século foi, também, marcado por um processo de desumanização e barbárie, o que deixou marcas indeléveis na relação entre seres e sistemas. A busca do poder pelo poder, da eficácia pela eficácia, da dominação sobre o todo e do domínio predador do homem sobre a natureza caracterizou o século XX como o século do mecanicismo, no qual o capital foi o motor dos anseios e dos desejos humanos. Um período em que o trabalho deixou de ser fonte da realização e passou a se constituir em mera forma de sobrevivência, e a vida humana resumida à tentativa de sobreviver.

A ressonância desses fatores sobre a dinâmica das relações no cotidiano reflete a imagem de uma sociedade que se distanciou dos princípios e valores que devem reger as relações humanas. Esse modelo relega a um segundo plano – ou até mesmo inviabiliza – a busca pela construção de relações humanas autênticas e a formação de cidadãos/sujeitos capazes de refletir sobre sua existência.

A aurora do terceiro milênio representa o despertar de um novo paradigma. Conforme Weil (2000), no terceiro milênio, a educação precisa adquirir uma dimensão holística, que seja de não só transmitir, como também de desenvolver a arte de viver em paz. Essa educação tem como objetivo a saúde do corpo, da mente e do espírito, assim como a manutenção dos valores humanos.

Conforme o novo PPP Senac e segundo Morin (2008, p. 65), a educação deve contribuir para a autoformação da pessoa, ensinando a viver no sentido de tornar-se cidadão, “definido, em uma democracia, por sua solidariedade e responsabilidade”. As palavras do autor soam como um convite para o Senac ingressar nessa reflexão, evidenciando qual é o papel da educação hoje. A redefinição do papel da educação exige a identificação dos novos papéis da escola, entendida como um espaço em transformação constante. Propõe o PPP (2008, p.22):

Essa reflexão requer uma atitude de não conformidade com as práticas educacionais hegemônicas, as quais formam indivíduos numa perspectiva linear, contribuindo para a manutenção de uma sociedade desconectada de sua essência.

Tais práticas, sustentadas por políticas educacionais promotoras de processos de homogeneização e padronização, são incompatíveis com as demandas por uma educação crítica e reflexiva na sociedade contemporânea.

Sendo assim, a educação, na atualidade, deve estar a serviço do desenvolvimento humano em sua forma mais plena, contemplando todas as dimensões constitutivas do ser ao longo de toda a vida.

Nessa perspectiva, o Senac-RS assume, de forma intencional, os desafios de educar e aprender para o trabalho, mas, acima de tudo, para a vida plena. Essa intencionalidade leva à necessidade de redefinir a educação e a escola que se quer.

Na definição da escola que o Senac quer é importante ter clareza de que os saberes e os conhecimentos transcendem o espaço escolar/acadêmico e os processos formais de ensino e aprendizagem. Freire (1996) concebe a escola como espaço de relações sociais e humanas e ressalta o fato de que não é só na escola que se aprende. Diz o PPP (2008, p.24):

Nesse sentido, o Senac-RS assume a intencionalidade de responder de forma criativa e inovadora aos desafios impostos pela sociedade contemporânea na formação de profissionais competentes, empreendedores, inovadores, de modo a possibilitar sua inserção e permanência no mundo do trabalho. Todavia, os colaboradores da Instituição têm consciência de que sua missão é muito maior do que parece e não se restringe à capacitação das pessoas para o trabalho. Assim, temos a clareza de que essa missão inclui promover o desenvolvimento de cidadãos éticos, dotados de postura crítica, que os tornem corresponsáveis⁴ pelas relações hegemônicas estabelecidas no mundo do trabalho, repudiando sua mera reprodução e se percebendo capazes de transformá-las num processo permanente de humanização.

Conforme o PPP, a inovação na educação extrapola o novo ou a novidade, uma vez que consiste em uma mudança deliberada e conscientemente assumida, visando à melhoria da ação educativa. Inovar na educação é, pois, uma ação potencialmente transformadora, visto que propõe outras maneiras de ser, de se relacionar e de agir no mundo. Assim sendo, a inovação requer a busca permanente da autonomia e da emancipação dos sujeitos envolvidos nos processos de ensinar e de aprender. Para tal, o Senac adota o conceito de “Inovação como ruptura paradigmática, numa perspectiva emancipatória”. Esse conceito dará sustentação conceitual e ideológica às ações educativas inovadoras propostas neste Projeto Pedagógico.

Inovar, ressignificar, transformar as práticas pedagógicas exige uma mudança cultural na instituição e em cada um dos colaboradores. Essa mudança requer a sinergia entre estudo, conhecimento e desejo. Entendemos que essa proposta – a qual propõe uma educação problematizadora das realidades – constitui-se na utopia coletiva dessa instituição. Utopia

essa que nos faz prosseguir na busca da construção de um mundo melhor, cientes de que “[...]o possível não se encontra pronto: ele pode estar presente imediatamente na situação, mas também é **construído** a partir dela. [...] Construir o possível significa explorar os limites, no sentido de reduzi-los, e as alternativas de ação, no sentido de ampliá-las”. (RIOS, 1992, grifo do autor).

Essa proposta do Projeto Político-Pedagógico está explicitada e disponível a todos os colaboradores do Senac no link da intranet. Foi encaminhado, também, para cada colaborador que atua no educacional (pedagogos, docentes, diretores de escola etc), um documento em formato de livreto com o mesmo conteúdo que está na rede.



Figura 12 – Capa da Intranet Senac com destaque para o Projeto Político Pedagógico.

5.2.4 Aspectos da Ação Comunicacional

Ao final deste capítulo, vamos conduzir uma análise da ação comunicacional do Senac em dois momentos: buscando referenciais do passado e trazendo uma evolução de parte dessa

década, com o objetivo de descobrir como a instituição atuava e também de analisar, em uma campanha de comunicação, o momento atual.

a. Ações de divulgação até 2003 e passagem até 2008

As ações de divulgação do Senac até 2003 não tinham nenhuma orientação ou direcionamento centralizado pela Direção Regional. A situação, à época, era de que cada escola Senac fazia sua divulgação, não pressupondo unidade de discurso ou visual. O *layout*, os veículos e a frequência eram escolhidos pelos diretores de cada escola, sem consenso entre eles e sem reporte à direção regional.

O conteúdo, em geral, era em tom informacional, na maioria das vezes comunicando início das aulas ou palestra informativa. O diretor da escola elegia e aprovava o conteúdo dos *folders* ou dos anúncios de jornal (geralmente restrito a essas duas formas de divulgação), todos de caráter local.

Não há registro digital ou em arquivo dessas comunicações; apenas temos relatos de como tudo acontecia, feitos por colaboradores com mais tempo de trabalho no Senac. Estes afirmam que, em termos comunicacionais, havia vários “Senacs”, cada um com o entendimento e a concepção de cada diretor de escola. Esses diversos pontos de vista geravam uma imagem caótica em termos de unidade da instituição.

O contexto também era muito diferente: poucas escolas de educação profissional existiam, atuando, a instituição, em um mercado praticamente sem concorrentes. Não havendo competidores na disputa pelos alunos-clientes, tornava-se um cenário muito estável e cômodo, tornando o Senac líder no segmento educação profissional, direcionado para a área de comércio e serviços, junto com o Senai, sendo este voltado para a área da indústria. Não havia a necessidade de captação de alunos, e o foco era nos seus públicos cativos – trabalhadores do comércio e serviços – que desejavam aprimorar-se.

A partir de 2003, atuando na educação superior, a instituição inicia um processo de profundas mudanças, especialmente no aspecto comunicacional, com a criação da Assessoria de Comunicação, uma área estruturada com profissionais com formação, que contou com o trabalho de uma agência de propaganda. Nesse período, foram criadas diversas campanhas com ênfase em produto. A proposta era divulgar áreas ou níveis de atuação com dificuldade de captação de alunos, que era um grande desafio, nesse novo cenário de intensa

concorrência. Não havia uma estratégia comunicacional, nem um posicionamento corporativo, e sim a necessidade de uma proposta para colocação de “produtos em oferta”.

b. Campanhas Publicitárias 2009/2010

O cenário mudou por completo em relação às lógicas anteriormente apresentadas: a proposta é a de ser percebido pelo público-alvo como um único Senac, com um posicionamento comunicacional definido. A comunicação atua de forma integrada e todas as escolas se reportam ao setor de comunicação para pensar, planejar e executar ações de forma sistêmica. Não é permitido fazer atividades de maneira isolada e campanhas paralelas, pois não é autorizada a contratação destas. Existe uma proposta de integração da comunicação “para fora”, clara e planejada.

O mercado de atuação “educação profissional” também sofreu profundas alterações: hoje, há uma concorrência cada vez maior e mais qualificada em todos os níveis, em suas propostas e mensagens com conteúdos, e agressiva em termos de valores de investimentos. E, principalmente, a educação superior funciona como uma espécie de mola propulsora dessas mudanças. O alto nível de exigência nos processos da gestão da educação superior tensiona toda a identidade da educação básica e profissional em todas as instituições do mercado e no Senac, nosso foco de estudo.

Selecionamos a última campanha de divulgação institucional do Senac e buscamos pistas de como está sendo tratada a comunicação da instituição nesse momento. As peças publicitárias que compõem a construção de sentido para o atual projeto comunicacional do Senac contêm os discursos essencialmente construídos com lógicas de sedução e encantamento, pois são concebidos para existirem em circulação e em lógicas de mercado de grande concorrência e fortes disputas.

A partir de um *briefing*, desenvolvido pela área de comunicação e marketing e pela área de educação, baseados nos pressupostos do Projeto Político Pedagógico, a agência de propaganda desenvolveu três ideias de campanha e apresentou-as para o grupo gerencial e para a direção. A direção, por sua vez, selecionou uma das propostas, por entender que ela refletia o momento da instituição, além de ter um forte apelo emocional. A ideia principal era a de vincular a proposta educacional Senac com o despertar de um sentimento que remetesse a algo muito íntimo e pessoal, que tocasse o coração. Essa experiência era nova para o Senac. Era a primeira vez que estava sendo desenvolvida uma campanha institucional. As campanhas

anteriores eram sempre sobre um produto ou sobre um segmento de produtos (como, por exemplo, campanha de vestibular, cursos de idiomas, cursos de informática, cursos em educação a distância etc). Alguns ajustes foram propostos no roteiro inicial e realizados.

A aprovação da campanha pela direção ocorreu em dezembro de 2008, e, logo após, iniciou-se a produção do comercial e das demais peças. O período de veiculação iniciou em março de 2009 e ainda permanecia até a data da redação desse texto. A campanha foi lançada inicialmente para o público interno, e, na semana seguinte, para público externo. O lançamento interno deu-se com o envio, pelo Departamento de Comunicação e Marketing, de um convite para cada colaborador para uma sessão especial, junto com sacos de pipoca. Uma apresentação em CD com conteúdo de defesa para as quarenta escolas e faculdades do Senac do RS, junto com um comercial 30” e redução para 15”. Também foi enviado um *brodside*¹⁵ com todas as informações e peças sobre o lançamento da campanha institucional. A proposta era a de que cada escola organizasse o lançamento aos colaboradores e que o diretor de cada escola encabeçasse a “defesa”, por meio do roteiro previamente enviado. A estratégia previa que esse momento acontecesse antes do primeiro dia de veiculação do comercial em horário nobre na televisão e que fosse criada uma expectativa positiva nas escolas.

A campanha é composta por comerciais de televisão produzidos e veiculados nas emissoras de televisão, com abrangência estadual, e, também, por anúncios de jornal, veiculados em jornais com circulação em Porto Alegre e na grande Porto Alegre.

Segue a decupagem do Comercial Institucional Senac 30”:

¹⁵ Impresso utilizado como peça de lançamento de um produto ou para esclarecimentos relativos a uma campanha. Geralmente destinado a públicos internos.

Vídeo	Áudio
<p>Crianças, entre 4 e 6 anos, estão brincando em uma sala de aula de uma escola infantil.</p> <p>Enquanto as crianças estão brincando sentadas em volta de mesas, a câmera se detém mais aproximadamente em três delas.</p> <p>Uma das meninas é enquadrada; ela manipula um brinquedo.</p> <p>Nesse momento, o plano fecha na menina negra. Sobre a imagem dela, sobrepõe-se, em desenho, um par de óculos e uma fita métrica. O traço dos desenhos é manual e semelhante a um giz de cera.</p> <p>Logo após, é focado um menino brincando com um ábaco, e sobre a camiseta do menino é desenhada uma gravata no mesmo padrão desenho em giz de cera.</p> <p>Inicia, também, um desenho sobre a cabeça da menina loira. O desenho vira um chapéu de cozinheiro.</p> <p>Em seguida, vêm, em sequência, as imagens desses alunos “crescidos”, jovens, na faixa de 25 anos, em seu local de trabalho, usando as referências desenhadas anteriormente nas crianças: chapéu de cozinheira, gravata e óculos e fita, mas de verdade.</p> <p>Entra logomarca Senac desenhada (no mesmo traço de giz) sobre a imagem da estilista de moda.</p>	<p>Trilha musical instrumental pesquisada (tom alegre e descontraído, mas que toca o coração).</p> <p>Locutor entra (tipo voz de Deus): Locutor: um dia uma dessas meninas vai ser uma famosa estilista.</p> <p>Locutor: Esse garoto vai ser um grande especialista em informática.</p> <p>E essa garotinha vai ser uma <i>chef</i> de renome internacional.</p> <p>Locutor: É pra que tudo isso e muito mais se torne realidade que existe o Senac.</p> <p>Senac “O futuro é de quem faz”</p>

Quadro 2 – Decupagem do Comercial Institucional Senac 30”.



Figura 13 – Imagens da Campanha Institucional Senac.

A sensação é de um comercial alegre, leve, pois inicia com crianças e música suave. Não parece um comercial de educação profissional, e sim de algum produto/serviço para crianças. Passam a ter elementos do mundo infantil (desenhos) como uma pequena história que está sendo contada “em cima da vida real”. Em seguida, o texto e as imagens vão apagando essa subjetividade e passam a trazer componentes de ideias ligadas ao futuro. A dicotomia hoje/amanhã toma conta do percurso discursivo e faz com que, juntamente com as imagens, o telespectador entre numa “linha do tempo”. As cenas que seguem, com os adultos

em seus respectivos locais de trabalho, remetem à realidade do mundo do trabalho. Não fica óbvio qual é a instituição, qual é o curso, qual é a área de atuação, ficando apenas uma sensação “agradável”. Não é uma proposta pragmática, e sim mais sensorial. Não há “falas” de experiências, mas de alguma maneira o ambiente profissional – escritório, atelier, cozinha – está colado na proposta, retomando a ideia da educação com a ênfase no profissional.

Os anúncios de jornal seguem a mesma lógica, fazendo um vínculo entre a criança e o adulto, por meio dos elementos que identificam, na criança, o futuro profissional. Destacam apenas uma das versões criança/adulta (estilista, especialista em informática, ou *chef*) e trazem, em destaque, a chamada “O futuro é de quem faz”.

Inferimos que o slogan “O futuro é de quem faz” deixa algo a ser completado pelo leitor/ouvinte/telespectador e pode remeter a diversas leituras: o futuro é de quem faz – por si mesmo (o meu futuro depende de mim), o futuro é de quem faz – por merecer (o meu futuro depende do meu esforço), o futuro é de quem faz – Senac (essa instituição faz a diferença na vida das pessoas). Podemos deduzir, também, que esse slogan reflete algo que é da natureza da instituição e que está na própria concepção de sua proposta: “O futuro é de quem faz” o fazer, a relação com o trabalho prático no valor da própria essência do Senac.

Desde a sua criação, o Senac assume o papel de protagonista na educação para o trabalho, para o fazer, e da competência nas profissões relacionadas ao comércio de bens e de serviços. Essas práticas profissionais foram e são fundamentais na nossa sociedade: há mais de 63 anos o Senac proporciona estudo para viabilizar trabalho e emprego para cerca de cinco milhões de gaúchos. Propõe ofício honesto para milhares de pessoas que atuam no setor terciário da economia, somado à forte relação com as empresas do comércio de bens e de serviços, que contratam esses profissionais.

Tudo isso toma corpo e forma com uma importância expressiva na maneira de comunicar com propriedade as novas possibilidades de capacitação que a instituição oferece. É valor para construção da educação superior do Senac e, também, para a comunicação que a instituição pode assumir, como seu valor intrínseco e intransferível, fundamentais para a construção da sua imagem institucional: o valor do trabalho “na prática”. Levamos em conta que, hoje, práticas educacionais e laborais são fruto de reflexão e pesquisa, fundamentais em uma instituição que atua na educação superior.

É evidente que as Faculdades Senac são mola propulsora do desenvolvimento da instituição como um todo e que os desafios da educação superior catapultam processos de excelência em gestão, de processos educacionais, e grandes desafios comunicacionais. O desafio é pôr em circulação mensagens nescedouras de uma verdade intitucional que façam sentido para os públicos de interesse e para a sociedade.

6 CONCLUSÕES

Neste capítulo procuramos retomar as bases teóricas, o contexto, o problema, os objetivos e os observáveis, para que pudéssemos mostrar o que obtivemos do relacionamento entre esses ângulos e também buscar um proveitoso encaminhamento de conclusões.

Fez parte dessa investigação, o esforço de identificar, descrever e analisar os aspectos das interações comunicacionais entre uma instituição de educação e a sociedade no percurso de um profundo momento de transição: concepção de oferta de cursos técnicos para concepção de educação superior. Da passagem, também, de um público “em circuito fechado” para uma busca aberta, no espaço social. Essa concentração de olhar nos revelou uma instituição que instiga desencadeamentos interacionais com diversos campos do conhecimento, mas, principalmente, com o da comunicação, da educação e das ciências administrativas. A intersecção destas lógicas, sob a ótica da sociedade em midiatização, é o que dá sustentação à pesquisa.

Observamos que, diferentemente de modelos anteriores vigentes, a abordagem da comunicação na instituição supera o modelo informacional e propõe um espaço fundamental de construção de sentidos em um complexo processo, tornando-se algo intrínseco a suas dimensões estratégicas globais e vinculadas à cultura organizacional. A proposta de um estudo de caso trouxe-nos o desafio de investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, com todas as dificuldades que a imprecisão das distinções entre o fenômeno e o contexto tendem a trazer.

Na retomada dos alicerces teóricos, elencamos a questão da sociedade em midiatização e os impactos desse fenômeno decorrente das transformações de processos discursivos, interacionais e tecnológicos; o avanço que isso representa para a cultura e a lógica midiática sobre a vida social; novas operações sobre o funcionamento de diferentes práticas dos campos sociais, no nosso caso, focando o campo educacional; e, ainda, o funcionamento de processos – via estratégias e dispositivos – que desenham a organização e o funcionamento das interações e práticas sociais. Ao assumirmos que a midiatização da sociedade tende a ser o processo interacional de referência entre sujeitos, instituições e sociedade, é proveitoso percebermos que todas as instituições e a sociedade se modificam, pelos atravessamentos e pela alteração de suas lógicas de concepção e produção de sentidos.

Como vivemos dentro desse processo de midiaticização da sociedade, é nesse processo que os discursos orgânicos e midiáticos estão todos atravessados e hibridizados.

O contexto específico traz como questão de horizonte a longa tradição do Senac em educação profissional, passando à nova situação de apresentar-se como uma instituição de educação superior. Resgatamos a origem da instituição e sua íntima relação com o mundo do trabalho, que, hoje, soma mais de 1 milhão de empregos formais no RS, por meio das 500 mil empresas do setor terciário, sendo o setor terciário gaúcho responsável pelo maior número de empregos formais e massa salarial por intermédio de empresas de micro e pequeno porte.

Por meio do tensionamento com as reflexões de Bourdieu – a respeito dos campos sociais – apresentadas no embasamento teórico, podemos observar de maneira muito clara o paradigma instaurado no espaço social Senac Cursos Técnicos/Senac Faculdades, e, mais especificamente, dos objetos em jogos de disputas, bem como as estratégias de conflitos e as possibilidades de mudanças. Nas relações de objetos em disputas e interesses específicos, e, no caso Senac e sociedade, identificamos os principais desencadeamentos interacionais ocorrendo (1), no campo educacional/científico, (2), no campo empresarial, (3), no campo normativo/jurídico e (4), no campo midiático. Esses agentes de diversos campos sociais produzem diversos tipos de interações e desdobramentos, produzindo novas e diferentes interações e tantos outros desdobramentos. É acerca desta multiplicidade de elementos e agentes envolvidos em fluxos que encaminhamos nossas considerações.

Exercitamos a necessidade de substituir a palavra “mercado” pela expressão “espaço social”, por identificarmos no estudo de caso interações que se dão, não simplesmente por questões de *budgets* (orçamentos), *share* (fatias de mercado) ou de audiência, mas sim por desencadeamentos interacionais, aqui revisitados e reconstituídos no formato de uma pequena “história”. Resgatada no Capítulo 3, com a contextualização histórico-institucional, identificamos a trajetória da educação no Brasil até o momento atual, passando pela criação do Sistema S e, logicamente, pelo Senac, sua caminhada e seus desafios até a atualidade.

Na etapa seguinte – o Capítulo 4 e as “Primeiras Observações” – buscamos análises iniciais para experimentação e cotejo dos observáveis que intencionávamos analisar. Elegemos uma peça publicitária – um anúncio de jornal – das Faculdades Senac e de outras cinco instituições de educação superior, e exercitamos uma “leitura” de suas lógicas, por meio da análise minuciosa de cada peça. Foi uma averiguação, para nós, de que aquelas escolhas

poderiam ser úteis, mas insuficientes para desvendar a instituição Senac. Serviram como boas possibilidades de comparação. Fica evidente que, ao perceber “a diferença” nos aspectos “em circulação” e marcas individuais de cada instituição, percebemos o particular e o singular de cada uma delas de maneira mais evidente, e, principalmente, o particular e o singular da própria instituição, proposta desse estudo.

Quando tratamos do “Estudo do Caso”, no Capítulo 5, buscamos a lógica do desenvolvimento dos observáveis eleitos a partir das próprias entrevistas. Essas quatro entrevistas com pessoas que participaram do processo de transformação na instituição, auxiliaram-nos a elencar os parâmetros considerados fundamentais nessa mudança do Senac Cursos Técnicos/Senac Faculdades. Os quatro ângulos identificados foram os aspectos referentes aos recursos humanos, à nova gestão, ao político-educacional e à ação comunicacional. Debruçamo-nos, então, na pesquisa documental, que demandou um trabalho analítico-interpretativo.

Procuramos, agora, refletir sobre o que construímos ao longo da dissertação, tendo em vista os **objetivos específicos** propostos e considerados em relação aos materiais analisados no capítulo anterior. O “Caso Senac” nos possibilitou fazer inferências a partir dos conjuntos de informações apresentados nas entrevistas e nas quatro dimensões aí observadas – buscando, agora, interpretações pelo ângulo da problematização. Observamos os aspectos comunicacionais empregados nessas “falas” e quais as lógicas instauradas por elas. Destrinchamos as “traduções sobre si mesmas”, ou seja, os modos pelos quais a instituição se expõe aos seus públicos e que constituem sua lógica interacional.

Recuperando a história recente do Senac, por meio das quatro entrevistas apresentadas, identificamos aspectos norteadores para a tomada de decisão sobre os quatro ângulos que direcionaram a etapa seguinte. Destacamos que o nosso foco é o momento atual e que as reflexões anteriores são trazidas apenas como recurso de cotejo dos observáveis. Aspectos dos **Recursos Humanos**, por meio do **Portal Integração**; aspectos da **Nova Gestão** e sua comunicação, com o **modelo da gestão do BSC**; sobre o **Político-Educacional**, com o **Projeto Político-Pedagógico**; aspectos da **Ação Comunicacional**, por meio de uma **campanha de publicidade**. Passamos então a tensioná-los com uma reflexão relacionada aos objetivos específicos, o que envolve apreender aspectos evidenciados nos materiais analisados pela perspectiva das questões que deram eixo à investigação.

Lembramos o **objetivo geral** proposto em nossa pesquisa, que é o de “Estudar os processos de mudança ocorridos nas interações comunicacionais mediatizadas desenvolvidas internamente e com a sociedade, em decorrência da entrada do Senac nas lógicas da Educação Superior, buscando apreender os movimentos e tensões dessa passagem”. Os **objetivos específicos** envolvem observar e apreender os seguintes aspectos: a **dimensão estratégica das interações** planejadas ou não pela Instituição de Educação Senac, antes e depois da sua entrada na educação superior, por meio dos discursos político, social, cultural, econômico e jurídico; aspectos relevantes da **produção, recepção e circulação** das falas que expressam as lógicas do campo educacional na instituição Senac; nas interações, possíveis **singularidades e articulações** nas lógicas de circulação de sentidos do Senac e das Faculdades Senac; e as **tensões e fluxos** de sentido nos processos entre os processos internos do Senac e das Faculdades Senac voltados para os objetivos interacionais externos.

Tomamos cada uma das dimensões levantadas e as examinamos em relação aos quatro objetivos específicos apresentados. Assim, relacionamos os aspectos dos **Recursos Humanos** aos objetivos: **1.** da **dimensão estratégica das interações**; **2.** da **produção, recepção e circulação**; **3.** das **singularidades e articulações** e **4.** das **tensões e fluxos**. Sucessivamente, relacionamos cada uma das outras dimensões, a saber: **Modelo da Gestão ao Político-Educacional**, e aspectos da **Ação Comunicacional** aos quatro objetivos enumerados.

Recursos Humanos

Quando elencamos aspectos em relação aos **Recursos Humanos** como sendo um elemento de profunda relação com as tensões provenientes dessa passagem Senac cursos técnicos/Senac faculdades, visualizamos, nitidamente, a **dimensão estratégica das interações** em disputa. Em um primeiro momento, não havia estratégia de entrada nesse novo segmento educacional, como se as primeiras experiências fossem descobertas “em processo” e com ônus decorrente da falta de *expertise*, conforme relatado nas entrevistas. Em um segundo momento, estabeleceu-se um modelo de informações que está posto em **circulação**, por meio de uma ferramenta chamada “Portal Integração”, que está à disposição de novos e antigos colaboradores do Senac, para que estes passem por um nivelamento de conhecimentos básicos do que é a instituição, seu contexto e as posturas esperadas. A princípio, o modelo de capacitação é bastante interessante, pois apresenta vários conteúdos por um período de tempo e carga horária compatível para a possível apreensão destes, além de utilizar uma ferramenta que a tecnologia atual disponibiliza a qualquer pessoa com acesso à web. Apenas nos

defrontamos com a principal questão que é colocada nessa pesquisa na relação com o conteúdo da ferramenta: Quais as marcas evidentes de que este Portal está falando de uma instituição de educação superior? O que há de específico em uma instituição desse tipo e está evidente na ferramenta Portal Integração? Nos aspectos da **produção e recepção**, entendemos que o conteúdo viabiliza um nivelamento de conhecimentos da instituição adequado à lógica mercadológica e que assume a identidade da instituição com a coerência necessária de afinidades com seus *stakeholders*. Entretanto, isso pode ser insuficiente em relação aos processos específicos da educação superior e dos desdobramentos institucionais fundamentais para uma gestão mais qualificada e refinada das Faculdades Senac.

Consideramos que há **singularidades e articulações** específicas na relação Senac e seu corpo funcional, que trazem um aspecto importante na sua trajetória. Apesar de trabalhar com educação profissional há mais de 55 anos, com docentes, pedagogos, coordenadores, enfim, toda a área fim (educação), após a decisão de entrada na educação superior, o Senac precisou contratar quadros inteiros de professores, coordenadores de cursos, diretores de faculdades, além de aculturar estas pessoas e aculturar-se a elas. Essa questão parece fundamental, já que a formação de bons quadros de docentes é uma das principais dificuldades das instituições de educação, além do desafio da pesquisa e da produção científica. Além disso, houve a tensão do momento de transição, com muitas demissões, contratações e novas posturas esperadas dos RH, quando novas carreiras se desenharam, inclusive com um Plano de Carreira Docente. Ocorreram, ainda, resistências por parte dos colaboradores que trabalham nos cursos de Formação Inicial e Continuada e Cursos Técnicos, devido ao temor de perda de espaço e emprego, com o início do funcionamento das Faculdades nesse mesmo espaço físico. Essa tensão inicial, atualmente, parece estar superada, conforme relatos das entrevistadas. A visão dos colaboradores, hoje, é de uma oportunidade de carreira ampliada dentro da instituição.

Nos aspectos de **tensões e fluxos**, avaliamos onde estaria o canal ou a via de interação do colaborador, com suas dúvidas, contribuições, avaliação que a própria ferramenta – por ser *web* – facilmente teria o recurso de oferecer. A situação ainda está aquém das possibilidades, podendo ser mais colaborativa, na contramão da dinâmica atual das ferramentas sociais que a *web* oferta. Possivelmente é, também, uma possibilidade de melhoria do processo, que poderia passar a ter um aprendizado interno retroalimentável.

Modelo de Gestão

A **Nova Gestão** e sua comunicação com o **modelo de gestão do BSC**, a princípio e aparentemente, não parecem estar no centro dessa discussão. Porém um olhar mais próximo maximiza o poder desse aspecto na medida em que, para se estabelecer estratégias do *bussines*, são necessários aspectos interacionais de **dimensão estratégica** para implementá-las, divulgá-las e comunicá-las: modelos mentais, fluxogramas, traçados elucidativos, quadros explicativos, seja o nome que tenham, devem comunicar uma tática e/ou um plano. A convivência por décadas em um confortável ambiente não competitivo exigiu que o Senac colocasse nessa dimensão estratégica um *input* muito grande e fundamental: a revisão de todos os paradigmas da gestão institucional em discussão; o resultado é uma ação geradora de um novo modelo mental e tático, que assegurassem capacidade competitiva no novo cenário social e econômico.

Mais do que isso, quando colocadas em **produção, recepção e circulação** (nas entradas e corredores das escolas, nos folders institucionais etc.) essas mensagens “novas” trazem, em si, uma oferta simbólica, um convite de pertencimento, um aval de entrada, um ingresso ao conhecimento dos meandros da gestão. A grande mudança que ocorreu é que o planejamento da instituição não é mais restrito aos gabinetes da diretoria e das gerências. É uma gestão com processos alinhados e visão compartilhada entre os colaboradores. Esse compartilhamento da estratégia de gestão cria uma aceitação, uma adesão e um envolvimento de todos que trabalham, tornando-os conhecedores e estimulando-os em um trabalho que faça sentido dentro da estratégia corporativa. Essa gestão é pública e transparente, por muitas vezes servindo de *benchmark* a outros Senacs (de outros estados), instituições de educação ou empresas de outros segmentos de atuação.

Essa **singularidade e essa articulação** do modelo de gestão do campo administrativo, com conteúdos voltados para o campo educacional, passando pelo comunicacional, trazem alguns aspectos com sentidos aos quais tendemos a questionar suas lógicas: podemos citar, na perspectiva “Clientes e Mercado”, o objetivo estratégico “Ser a marca reconhecida pelo mercado em todos os níveis de educação profissional”, ou na perspectiva “Aprendizado e Crescimento”, o objetivo “Viver nossos valores e demonstrar coragem”. No primeiro caso, que se refere a “Clientes e Mercado”, ser a marca reconhecida em todos os níveis de atuação é algo bastante improvável, conforme os melhores manuais da administração e marketing devido à dificuldade de ser percebido com excelência em tudo, pois, em geral, as instituições elege

um foco central de atuação. Soma-se aos três níveis que o Senac abrange – Formação Inicial e Continuada, Nível Técnico e Educação Superior – o alcance das quinze áreas de atuação – Artes, Comércio, Comunicação, Conservação, Design, Gestão, Imagem Pessoal, Informática, Idiomas, Lazer e Desenvolvimento, Meio Ambiente, Saúde, Tecnologia Educacional, Telecomunicações e Turismo e Hospitalidade. Já no caso da perspectiva “Aprendizado e Crescimento”, no objetivo “Viver nossos valores e demonstrar coragem”, questionamos como o Senac poderia vir a criar metas para vivência de valores ou medição da coragem demonstrada pelos seus colaboradores. Acreditamos que essas insuficiências se expressam sobre a relação da comunicação em relação aos processos operacionais, na medida em que se torna necessário refletir sobre a força dos discursos para além de uma realidade possível e seus desdobramentos táticos.

Em termos de produção de conteúdo do mapa, um destaque deve ser feito ao texto da Visão da Instituição, pois este vem a **tensionar em fluxo** todo o modelo educacional até então vigente. A Visão anterior não dava conta de nenhuma proposta relacionada à educação superior, e a atual Visão “até 2020 as pesquisas científicas desenvolvidas pelo Senac RS serão geradoras de benefícios para o segmento de comércio de bens, serviços e turismo e para a sociedade” está totalmente conectada com as lógicas de uma instituição que atua na educação superior. As pesquisas científicas são elementos fundamentalmente ligados a instituições de educação superior que passam a modificar sua Visão, desde suas bases teóricas até as práticas do Senac. Esse novo fluxo de pensar “pesquisas” dentro do Senac provocou uma grande apreensão. Como criar metas factíveis? Como monitorar? Como medir? Claro que foram criados indicadores de acompanhamento e gestão, mas permanece o desafio de que esse modelo de pesquisas se estenda para todos os níveis em que o Senac trabalha, como programas de aprendizagem, formação inicial e cursos técnicos, além da educação superior. Hoje, táticas são desenhadas e estimuladas para que as práticas de pesquisa sejam parte do sistema.

O Político-Educacional

O **Projeto Político-Pedagógico** traz as referências político-filosóficas e pedagógicas assumidas pelo Senac. Considerando que a educação está relacionada com as transformações do mundo, por vezes condicionada, por vezes interferindo no processo de transformações sociais, a instituição tomou a decisão de ressifignicar o referido projeto. Promovido por meio

de uma reflexão coletiva e agora com a Educação Superior buscou-se identificar as diversas concepções acerca do mundo e da educação.

Procuramos, nesse momento, compreender a **dimensão estratégica** que está por trás desse texto “orgânico”, nos aspectos político, cultural, econômico e jurídico. A questão política é intrínseca à própria proposta do PPP; esse conjunto dos ideários e meios irá permitir alcançar os efeitos futuros desejados, como: formação de cidadãos trabalhadores, críticos, solidários e conscientes, com formação sólida e realização pessoal, unidade pedagógica da instituição, rompimento com lógicas de verdades únicas e absolutas e dicotomias próprias. No aspecto da cultura é que se encontra, talvez, o maior desafio desse novo PPP. A questão é: como se muda uma cultura? Qual é a mudança essencial que o Senac deve acionar a partir desse novo PPP? Como chegar aos recursos humanos a ponto de mobilizá-los para a mudança? Na questão econômico-jurídica acreditamos não haver uma convergência específica que mereça destaque.

Nos aspectos relativos à **produção, recepção e circulação**, há reflexões que geram desdobramentos: a proposta foi toda elaborada por meio de uma construção coletiva, com participação interna e externa, com pessoas selecionadas por sua competência e *expertise*. Verificamos que o documento final, colocado na intranet, impresso e distribuído para os colaboradores (em forma de livreto), foi bastante divulgado entre pedagogas e líderes de processos educacionais das escolas. Entretanto, não encontramos – isso é também evidenciado nas entrevistas das colaboradoras que atuam na área pedagógica – um documento que seja uma passagem das reflexões do PPP para como isso se traduz no dia a dia da sala de aula, na interação professor-aluno. Por exemplo, podemos citar a questão proposta do “projeto de vida” do aluno claramente articulada pelo PPP. Sendo uma atividade individual e personalizada – dos docentes com os estudantes, em que momento do curso essa atividade se realizaria? Qual a formação que o profissional deve ter para conduzir tal atividade? São questões que abordam a potencialidade direcionadora da práxis institucional que essa investigação traz. Essa possível lacuna – que poderia ser documento de passagem e integrador – pode fazer com que as interessantes propostas apresentadas fiquem “descoladas” da práxis.

Eventuais **singularidades e articulações** foram identificadas por meio do PPP anterior no encontro com o atual. Identificamos como é possível “ver” com clareza a instituição Senac Cursos Técnicos no PPP anterior, quando colocado em relação ao atual. Podemos trazer duas situações a respeito do significado de “alunos” e “professores” (PPP 2008, p.42). Onde se lia

“aluno” (vocábulo a: sem; luno: luz), isto é “sem-luz”, lê-se, agora, “estudante” (do latim “aquele que aplica o espírito para aprender”). O professor, que no PPP anterior era o organizador de conteúdos no currículo e facilitador para uma visão global e integradora dos conhecimentos (PPP 2002 p.45), passa a ser concebido como aquele que redimensiona sua prática, com o objetivo de propor e mediar situações que favoreçam a aprendizagem (PPP 2008, p.57) e um profissional em constante aprendizagem e desenvolvimento. Em todas as reflexões, nos termos utilizados na proposta integradora, o momento institucional fica reconstituído em cada um dos documentos.

Tensões e fluxos em relação ao novo PPP ficaram evidenciados justamente em relação a todas as áreas internas. Como exemplos, podemos evidenciar as questões “como educar com metodologias inovadoras e flexíveis”, como construir salas de aula para esse novo educando que o PPP aborda (ou, é necessária sala de aula?), como é o acervo ou biblioteca do futuro, como se comunicar com o jovem multiconectado e exigente, e tantas outras reflexões e desdobramentos. Mais especificamente, no aspecto comunicacional, o que diz respeito à condição de esses elementos contedísticos do PPP serem considerados como agentes de “*briefing*” para uma nova campanha de publicidade. O PPP é um documento norteador da área educacional, e essa situação causa certo embate com a área de comunicação, na medida em que propõe uma mudança cultural que pode ser desdobrada em táticas institucionais, ficando evidente a necessidade da construção de um documento de passagem e desdobramento do PPP voltado para a ação comunicacional interna e externa. Essa negociação, passa pela comunicação interna e pela comunicação “para fora” que a instituição passa a adotar.

Ação Comunicacional

Passamos, agora, a identificar o que é da própria ordem da **Ação Comunicacional**, por meio da campanha analisada. As **dimensões estratégicas** planejadas demonstram que a instituição entra em uma era de grande empenho na construção de uma competência contedístico-comunicacional. Ela propõe, em termos comunicacionais, uma estratégia que extrapole os conteúdos comunicacionais de argumentos sobre produtos (cursos), e também propõe argumentos sobre a instituição, como um todo, em relação às expectativas dos seus públicos de interesse. São aspectos mais subjetivos, em que a instituição se expõe ao espaço social comunicando, não um produto, mas um conteúdo mais complexo, envolvendo uma ideia e emoções. Essa fase, apresentada nessa dissertação, é a primeira campanha institucional

do Senac. A entrada na educação superior acontece sem que a instituição tenha elaborado uma fala sobre si mesma em forma de campanha institucional; ressaltamos, dos “portões para fora”, aos públicos externos, de interesse, não mais aqueles cativos, conhecidos anteriormente. A instituição atuava, até então, com campanhas de produtos, como a do “Vestibular”, apresentada no Capítulo 4, “Primeiras Observações”.

Os aspectos de **produção, recepção e circulação** são evidentes nesse processo aos quais tivemos acesso, principalmente, os aspectos da produção da campanha, apresentados no capítulo anterior. Estes são desenhados fortemente por uma estratégia e uma tática do novo momento organizacional. Entendemos que fica uma lacuna na nossa pesquisa, pela ausência de aspectos de recepção que pudessem enriquecer a análise. A ausência é justificada, entretanto, pela amplitude que seria requerida para termos uma amostra adequada que ultrapassaria a dimensão de uma dissertação.

Esse novo modelo que inicia traz um forte sentimento de autoestima, de orgulho de pertencimento a uma instituição que planeja e está presente na grande mídia, que foi revelado nas entrevistas das quatro colaboradoras.

Em relação às **singularidades e articulações**, observamos que o Senac preserva a sua característica nuclear, relacionada ao “fazer” do mundo do trabalho e às questões da prática profissional, que são a sua essência. A opção pelo slogan “O futuro é de quem faz” reforça essa lógica e é coerente com a relação umbilical com as empresas do comércio de bens e de serviços que contribuem para a sua existência. O desafio é transformar essas práticas – que historicamente seriam “mudas” ou automáticas – em práticas reflexivas, necessárias à dinâmica das relações sociais atuais. Nesse sentido, a entrada na educação superior soma e divide conhecimento com todos os níveis educacionais em que atua a instituição, proporcionando, de maneira muito singular, uma prática aliada e embasada na teoria. A opção por esse caminho comunicacional revela que o desafio de construção de imagem institucional pode ter profícua abordagem e perspectiva, se engendrada na própria competência essencial do Senac, constituindo uma “fala” embasada em verdade nas operações “de entrega” do serviço educacional.

Acreditamos que as **tensões e fluxos** existentes ocorram em função interna das próprias especificidades comunicacionais dos Cursos Técnicos/Cursos Superiores, na vinculação do comunicacional de uma instituição que trabalha em todos os níveis

educacionais, visto que são incessantes, estando sempre latentes e presentes. Possivelmente, o embate será ampliado cada vez mais em função das novas tecnologias e, provavelmente, aumentará, pois o atravessamento de públicos de interesse será cada vez mais convergente. O crescimento de demanda da modalidade a distância, também nos níveis técnicos e superiores, deve ser fator a considerar em futuro próximo. Os estudantes do ensino médio farão opções entre cursos técnicos ou tecnólogos/bacharelados de maneira muito flexível e muito focados na sua área de interesse. Podemos afirmar que esse tensionamento entre produtos concorrentes tende a aumentar no nível interno Senac, e muito mais ainda no nível externo em todas as instituições. No ambiente externo, toda a instituição educacional que pretende continuar atuante na próxima década fará inúmeros esforços comunicacionais para acompanhar e participar do mercado/espço social, com ofertas de produtos e de sentidos em um espaço cada vez mais competitivo e com um complexo dimensionamento.

* * *

Todas essas considerações finais são uma reflexão relacionada dos objetivos específicos em tensionamento com os observáveis evidenciados e explicitados. Disso, resulta um grande atravessamento teórico-prático relativo à situação nova da entrada do Senac na Educação Superior, com todas as suas variáveis, pela perspectiva das questões que deram eixo à investigação. Há toda uma variedade de desencadeamentos comunicacionais que a área de Recursos Humanos deve enfrentar e para os quais deve preparar ferramentas e conteúdos, para “dar conta” de fazer com que a informação “circule”, assim como a área de planejamento, com seus mapas e diagramas elaborados por renomados cientistas internacionais e colocados “a serviço” da dimensão estratégica comunicacional da instituição. Ou ainda, a área educacional, com seus documentos norteadores, buscando significar e ressignificar, dando visibilidade à construção de uma nova proposta pedagógica institucional, e a própria área de comunicação, com suas estratégias criativas para o espaço social, com a dificuldade de apropriar-se da complexidade do processo todo sem perder a sua essência. Outros tantos desdobramentos e afetamentos ultrapassam o escopo e a dimensão dessa dissertação, em espaço de disputas e coabitando o processo da interação entre todos os elementos/processos/instâncias e agentes envolvidos.

Todos serão envolvidos por um novo paradigma do espaço social, complexo e da sociedade em mediatização: a relevância da comunicação como uma importante competência para todas as áreas, todas as pessoas, todos os processos interacionais. Nesse novo cenário,

em que os discursos estão todos atravessados, as organizações e a sociedade são altamente impactadas, por vezes como produtora de sentidos, por vezes como agentes que recebem grande parcela de atravessamentos de sentidos, mas sempre ativas no espaço social.

Este estudo possibilitou-nos dilatar nosso entendimento do campo da comunicação, por meio de um olhar sobre uma organização e suas relações com o seu espaço interno e o espaço social contemporâneo em midiatização e suas transformações pelo ângulo do comunicacional. É relevante ampliarmos essa compreensão do contexto de profundas mudanças organizacionais e as respectivas tensões dessa passagem estratégica, geradoras de novos fluxos e interações.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AUMONT, Jacques. *A imagem*. Campinas: Papirus, 1993.

BALDISSERA, Rudimar. *Estratégia, Comunicação e Relações Públicas*. Intercom – XXIV: Congresso de Comunicação, Campo Grande, 2001.

BOTTER JUNIOR, Nelson. *O Poder do E-learning*. Disponível em: <http://www.w3net.com.br/artigos/elearning/art_poder.doc>. Acesso em: 23 mar. 2010.

BOURDIEU, Pierre. *Coisas Ditas*. São Paulo: Brasiliense, 1990.

_____. Pierre. *Questões de Sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BRAGA, José Luiz. *A Sociedade enfrenta sua Mídia: dispositivos sociais de crítica midiática*. São Paulo: Paulus, 2006.

_____. *Sobre “Mediatização” como processo interacional de referência*. 15º Encontro Anual da Compós – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, 2006.

_____. *Constituição do Campo de Comunicação*. In: NETO, Antônio Fausto et al. (orgs). *Práticas Midiáticas e Espaço Público*. Porto Alegre: Edipucrs, 2000, p. 23-50.

BOAS, Rafael Villas. *The Campus Experience*. São Paulo: Summus/Hoper, 2008.

BONAMINO, Alicia. *Políticas educacionais brasileiras*. Rio de Janeiro, 1999, p. 5. (Mimeogr.)

- CARDOSO, Fernando. *Gestores de e-learning: saiba planejar, monitorar o e-learning para treinamento corporativo*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista Administração Pública*, v. 40, n. 6, dez. 2006.
- CASALI, Adriana Machado. Comunicação organizacional: uma ciência híbrida. In: *Estudo de Jornalismo e Relações Públicas – Universidade Metodista de São Paulo*, ano 3, n. 6, dez. 2005.
- CUNHA, Luís Antônio. Ensino médio e ensino profissional: da fusão à exclusão. *Revista Tecnologia e Cultura*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 10/29, jul./dez. 1998.
- DELEUZE, Gilles. *Lógica do Sentido*. São Paulo: Perspectiva, 1998.
- FAUSTO NETO, Antônio. Mudanças da Medusa? A enunciação midiática e sua incompletude. In: FAUSTO NETO, Antônio et al. *Midiatização e processos sociais na América Latina* (Orgs.). São Paulo: Paulus, 2008, p. 119-144.
- FERREIRA, Jairo. Midiatização: Dispositivos, processos sociais e de comunicação. *E-Compós*, Brasília, v. 10, p. 1-15, 2007.
- FERREIRA, Jairo. Um Caso sobre a Midiatização. In: FAUSTO NETO, Antônio et al. *Midiatização e processos sociais na América Latina* (Orgs.). São Paulo: Paulus, 2008, p. 51-70.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. Os delírios da razão. In: APPLE, Michael et al. *Pedagogia da Exclusão: o neoliberalismo e a crise da escola pública*. Petrópolis: Vozes, 1995.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Modelos ou modos de produção: dos conflitos às soluções. *Tecnologia Educacional*, v. 29, n. 147. out./nov./dez. 1999.

GENELOT, D. *Manager dans la Complexité Reflexions à l'usage des dirigeants*. 3. ed. Paris: Insep Editions, 2001.

GOMES, Pedro Gilberto. *Filosofia e Ética da Comunicação na Mídia e Sociedade*. São Leopoldo: Unisinos, 2006.

GOMES, Pedro Gilberto. A metodologia como problema para pesquisa de mídia e religião. In: *CD Prosul 2008*, Porto Alegre, p. 103-117, 2008.

IANNI, Octavio (org). *Desafios da Comunicação*. Petrópolis: Vozes, 2000.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *A Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; _____. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. *Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

MACHADO, Nilson José. *Disciplinas e competências na educação profissional*. São Paulo, 2000, p. 13. (Mimeogr.)

MEISTER, Jeanne C. *Educação corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

- MORAES, Denis de (org). *Sociedade Midiatizada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.
- MORIN, Edgar. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.
- MOUILLAUD, Maurice. *O jornal: da forma ao sentido*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. *O que é Comunicação Estratégica nas Organizações*. São Paulo: Paulus, 2007.
- PAIVA, Vanilda. Desmistificação das profissões: quando as competências moldam as formas de inserção no mundo do trabalho. *Contemporaneidade e Educação*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, maio 1997.
- PEREIRA, José Linhares. *Senac, 50 anos formando competência*. Porto Alegre: Metrópole, 1997.
- PLAZA, Julio. *Tradução intersemiótica*. São Paulo: Perspectiva, 1987.
- RIOS, Terezinha Azeredo. *Significado e Pressupostos do Projeto Político Pedagógico – Série Idéias*, n. 15. São Paulo: FDE, 1992. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/prp_a.php?t=007>. Acesso em: 12 jan. 2010.
- RODRIGUES, Adriano Duarte. *Experiência, modernidade e campo dos media*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 1999.
- THOMPSON, John B. (org.). *A Mídia e a Modernidade – Uma teoria social da Mídia*. Petrópolis: Vozes, 2006.
- WEIL, Pierre. *A Arte de Viver em Paz*. São Paulo: Gente, 2000.

WOLF, Mauro. *Teorias das Comunicações de Massa – Leitura e Crítica*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

Referenciais

Para a

Educação

Profissional

Do Senac

Rio de Janeiro, 2002

ANEXO B - Matéria no Site Senac – Agência de Notícias Fecomércio e Site Senac –

www.senacrs.com.br - 2008

Porto Alegre, 04/08/2008**Ressignificação do Projeto Político-Pedagógico busca ações inovadoras**

Harmonizar o tradicional sistema de avaliação por competência com metodologias de ensino inovadoras voltadas para a formação de estudantes contextualizados e ativos frente à sociedade em que se desenvolvem. Esta é a proposta que o Núcleo de Educação Profissional do Senac-RS (NEP) quer incorporar junto às 41 unidades da instituição no Estado por meio do trabalho de resignificação do seu Projeto Político-Pedagógico (PPP). A iniciativa inédita, desenvolvida desde o mês de maio, busca responder de formar criativa e inovadora às constantes demandas de atualização por parte de pessoas e organizações.

Para este trabalho o Senac-RS conta com um grupo de consultores externos atuantes nas áreas da educação, tecnologia, psicologia e saúde do trabalhador e que juntos compõem o Grupo de Estudos sobre Recursos e Metodologias em Modelo Extremo (Germe) e participam de reuniões periódicas junto aos diretores, pedagogos e líderes de processos das unidades. Realizado paralelamente ao projeto Grupo focais – ação também impulsionada pelo NEP, a qual prevê identificar demandas de qualificação profissional de acordo com a vocação e potencialidade específicas de cada município e região do Estado visando à atualização dos itinerários formativos –, a resignificação do PPP irá culminar na adoção de um sistema metodológico do Senac-RS a ser aplicado em 2009.

De acordo com a gerente do NEP, Fabiane Franciscone, o trabalho é desenvolvido a partir do entendimento de que, mais do que questões como estrutura, tecnologia e currículo, é o caráter criativo das metodologias de ensino e aprendizagem o principal diferencial das instituições de educação que pretendam ser reconhecidas pela excelência de seus serviços. "A forma como se ensina é o fator primordial para o sucesso na aprendizagem do aluno", afirma a gerente. "Queremos formar pessoas à frente de seu tempo e que não somente respondam às necessidades do mercado, mas sejam ativas no desenvolvimento do que entendemos ser uma sociedade melhor para todos", explica.

Serviço:

Assessoria de Comunicação Sistema Fecomércio: (51) 3284.1970

ANEXO C – CD com a Campanha Institucional Senac – 2008/2009