

FACULDADE CÁSPER LÍBERO

Leonardo Tote Franco

**A contribuição da memória no fortalecimento da reputação institucional:
o caso dos 45 anos do Centro Paula Souza**

São Paulo
2014

LEONARDO TOTE FRANCO

**A contribuição da memória
no fortalecimento da reputação institucional:
o caso dos 45 anos do Centro Paula Souza**

Trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação *lato sensu* apresentado à Faculdade Cásper Líbero como requisito parcial para a especialização em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Viviane Mansi

São Paulo
2014

1.1.1.1 Franco, Leonardo Tote

A contribuição da memória no fortalecimento da reputação institucional:
o caso dos 45 anos do Centro Paula Souza / Leonardo Tote Franco.
-- São Paulo, 2014.

93 f. ; 30 cm.

Orientadora: Prof^a. Viviane Mansi
Monografia (especialização) – Faculdade Cásper Líbero, Programa
de Pós-Graduação Lato Sensu

1. Centro Paula Souza. 2. Memória Empresarial. 3. Planejamento Estratégico
de Comunicação. I. Mansi, Viviane. II. Faculdade Cásper Líbero, Programa de Pós-
Graduação Lato Sensu em Comunicação. III. Título.

LEONARDO TOTE FRANCO

**A contribuição da memória
no fortalecimento da reputação institucional:
o caso dos 45 anos do Centro Paula Souza**

Trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação *lato sensu* apresentado à Faculdade Cásper Líbero como requisito parcial para a especialização em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Orientadora: Prof^ª. Viviane Mansi

Data da aprovação

Banca examinadora:

Prof^ª. Viviane Mansi
Faculdade Cásper Líbero

Prof.
Faculdade Cásper Líbero

São Paulo
2014

Aos meus pais, Djalma e Maria Luiza (sempre presente),
e aos meus irmãos Rogério e Solange, com amor, admiração e gratidão,
pelos ensinamentos e pelo apoio para enfrentar os desafios da vida.

À minha namorada, Amanda, por sua paciência, carinho e compreensão
pelos momentos de ausência ao longo da elaboração deste trabalho.

E principalmente, a Deus, que sempre iluminará os meus passos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente às companheiras Paula Pereira, Gleise Santa Clara, Dirce Helena Salles e Andréa Portella, pelo apoio e confiança no meu trabalho.

À prof^a. Maria Lucia Mendes de Carvalho, pela ajuda, entusiasmo e dedicação ao projeto de memória.

A todos os outros colegas do Centro Paula Souza, pela união, amizade e disposição para chegarmos cada vez mais longe.

Ao amigo Armando Júnior, pela eterna parceria para vencer as batalhas e “azeitar” as conquistas.

Em especial, à prof^a. Viviane Mansi, pelos ensinamentos, orientações e incentivo.

“A memória é o essencial,
visto que a literatura está feita de sonhos
e os sonhos fazem-se combinando recordações.”
(Jorge Luis Borges)

RESUMO

Entre as diversas iniciativas para aproximar as instituições de seus públicos-alvo, a sistematização da memória organizacional ganha cada vez mais espaço como estratégia de comunicação e gestão. A partir da experiência deste autor e da necessidade de preparar ações para comemorar os 45 anos do Centro Paula Souza – autarquia do governo de São Paulo responsável pelas Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) e Faculdades de Tecnologia do Estado (Fatecs) – o trabalho a seguir apresenta um planejamento estratégico de comunicação focado em explorar como a memória pode contribuir para o fortalecimento da reputação do órgão. Com base em estudos sobre o papel da memória na promoção da imagem organizacional e na análise de projetos bem-sucedidos no campo das relações públicas, é feito um diagnóstico sobre a realidade do Centro Paula Souza e de seu relacionamento com os públicos estratégicos. O estudo permitiu a identificação de oportunidades e a definição de objetivos para a construção de um plano de ações, com cronogramas, custos e mensuração de resultados, apresentando propostas para transformar o momento de celebração em um marco referencial na história da instituição.

Palavras-chave: Memória. Comunicação Organizacional. Planejamento Estratégico. Reputação. Relações Públicas. Centro Paula Souza.

ABSTRACT

Among the many initiatives institutions use to get closer to their target audiences, the systematic organizational memory is gaining more space as a communication and management strategy. From this author's experience and his need to prepare activities to celebrate 45 years of Centro Paula Souza – the São Paulo government authority responsible for State Technical Schools (Etecs) and Colleges of Technology (Fatecs) – this paper presents a strategic communications planning focused on exploring how memory can contribute to strengthening the institutional reputation. Based on studies on the memory's role in promoting the organizational image and the successful projects' analysis in the field of public relations, a diagnosis is made from the reality of Centro Paula Souza and its relationship with the stakeholders. The study allowed the identification of opportunities and setting objectives for building an action plan with timelines, costs and indication of results, presenting proposals to transform the celebration's moment in a referential milestone in the institution history.

Keywords: Memory. Organizational Communication. Strategic Planning. Reputation. Public Relations. Centro Paula Souza.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – <i>Home page</i> do acervo virtual da Votorantim	24
Figura 2 – Antonio Francisco de Paula Souza	29
Figura 3 – Antiga sede do Centro Paula Souza projetada por Ramos de Azevedo	30
Figura 4 – Detalhe da lateral do prédio histórico da Fatec-SP, tombado em 2000	30
Figura 5 – Fachada atual da Fatec-SP, com destaque para o auditório	31
Figura 6 – Oficina de Mecânica da Escola Masculina, na década de 1910	32
Figura 7 – Alunos no pátio da Escola Profissional Masculina	33
Figura 8 – Atividade prática na oficina de marcenaria da Escola Masculina	33
Figura 9 – Aula de desenho da Escola Profissional Masculina, na década de 1910	34
Figura 10 – Fachada onde funcionava a Escola Profissional Feminina, no Brás	34
Figura 11 – Alunas na oficina de confecções e flores	35
Figura 12 – Página inicial do portal do Grupo de Estudos e Pesquisas em Memórias	36
Figura 13 – Fachada do complexo do Centro Paula Souza no bairro Santa Ifigênia	42
Figura 14 – Mapa de Etecs e Fatecs no primeiro semestre de 2014	43
Figura 15 – Montagem com os produtos da Assessoria de Comunicação	53
Figura 16 – Selo comemorativo e logotipo especial dos 40 anos da instituição	54
Figura 17 – Capa do livro institucional, DVD e revista especial sobre os 40 anos	55
Figura 18 – Orquestra de Heliópolis na solenidade de 40 anos	56
Figura 19 – Linha do tempo sobre os 40 anos do Centro Paula Souza – parte 1	57
Figura 20 – Linha do tempo sobre os 40 anos do Centro Paula Souza – parte 2	58
Figura 21 – Logomarca comemorativa dos 45 anos do Centro Paula Souza	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo dos projetos vencedores do prêmio da Aberje	25
Tabela 2 – Orçamento do Centro Paula Souza 2006 – 2014	39
Tabela 3 – Comparativo de matrículas entre 2007 e o primeiro semestre de 2014	42
Tabela 4 – Número de funcionários do Centro Paula Souza	44
Tabela 5 – Unidades criadas entre 2002 – 2013 e implantações previstas	44
Tabela 6 – Mapeamento e classificação lógica de públicos	61
Tabela 7 – Objetivos, resultados e expectativas dos públicos	63
Tabela 8 – Análise das principais tendências macroambientais	66
Tabela 9 – Análise <i>SWOT</i> do Centro Paula Souza	68
Tabela 10 – Resumo das ações em prática ou previstas para os 45 anos	71
Tabela 11 – Resumo das ações propostas para o projeto “Rumo aos 50 anos”	72
Tabela 12 – Cronograma para implantação do Memorial do Centro Paula Souza	74
Tabela 13 – Estimativa de custos para implantação do Memorial	74
Tabela 14 – Cronograma da campanha para levantar itens e engajar colaboradores	76
Tabela 15 – Estimativa de custos para a campanha	76
Tabela 16 – Cronograma da ação de sensibilização das diretorias das unidades	77
Tabela 17 – Estimativa de custo para ação com as diretorias	78
Tabela 18 – Cronograma para criação do portal do projeto memória	79
Tabela 19 – Estimativa de custos para criação do portal do projeto memória	79
Tabela 20 – Cronograma para realização de oficinas com a comunidade	80
Tabela 21 – Estimativa de custo para as oficinas	80
Tabela 22 – Cronograma para realização de atividades com novos colaboradores	81
Tabela 23 – Estimativa de custos para as atividades de integração dos colaboradores	81
Tabela 24 – Cronograma para realização de exposições periódicas e itinerantes	82
Tabela 25 – Estimativa de custos para cada exposição	82
Tabela 26 – Cronograma geral para implantação do projeto “Rumo aos 50 anos”	83
Tabela 27 – Estimativa geral de custos para implantação do projeto	84

LISTA DE SIGLAS

Aberje	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
Adeva	Associação para Valorização de Deficientes Visuais e Amigos
AMA	<i>American Marketing Association</i>
APCA	Associação Paulista de Críticos de Arte
Asscom	Assessoria de Comunicação
Avape	Associação para Valorização de Pessoas com Deficiência
CDM	Centro de Documentação e Memória
CEET	Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo
Cefet	Centro Federal de Educação Tecnológica
Cepam	Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal
Cetec	Unidade de Ensino Médio e Técnico
CEU	Centro Educacional Unificado
CFESP	Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional
CME-USP	Centro de Memória da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo
Comgás	Companhia de Gás de São Paulo
Condephaat	Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico e Artístico
CPFL	Companhia Paulista de Força e Luz
CPS	Centro Paula Souza
EJA	Educação de Jovens e Adultos
Enade	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
ETE	Escola Técnica Estadual – antiga nomenclatura
Etec	Escola Técnica Estadual
Etesp	Escola Técnica de São Paulo
Fapesp	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
Fatec	Faculdade de Tecnologia do Estado
Fatec-SP	Faculdade Estadual de Tecnologia de São Paulo
Fies	Programa de Financiamento Estudantil
Fundap	Fundação do Desenvolvimento Administrativo do Estado de São Paulo
ICIF	<i>Italian Culinary Institute for Foreigners</i>

IDORT	Instituto de Organização Racional do Trabalho
IFSP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
IGC	Índice Geral de Cursos
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
Poli-USP	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Pronatec	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
Revap	Refinaria Henrique Lage
SAI	Sistema de Avaliação Institucional
SDECTI	Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Senac	Serviço Nacional do Comércio
Senai	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Senat	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
<i>SWOT</i>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)</i>
Unesp	Universidade Estadual Paulista
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	O PAPEL DA MEMÓRIA NA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	15
2.1	Histórico	16
2.2	Premissas e produtos	18
2.3	Casos de sucesso	20
2.4	Análise dos projetos de memória vencedores do prêmio Aberje	26
3	O CENTRO PAULA SOUZA	27
3.1	Patrono	28
3.2	Memória	31
3.3	Expansão da rede	37
3.4	Parcerias	44
3.5	Avaliação do ensino	45
3.6	Contexto da educação profissional em São Paulo	47
3.7	Princípios organizacionais	49
3.8	Assessoria de comunicação	50
3.9	Ações comemorativas	53
4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO	59
4.1	Análise de públicos	60
4.2	Tendências ambientais	65
4.3	Análise <i>SWOT</i>: potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças	67
4.4	Objetivos e estratégias	69
4.5	Plano de ações	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
	REFERÊNCIAS	88

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado e competitivo, fatores intangíveis, como imagem, reputação, cultura e responsabilidade social tornam-se determinantes na diferenciação entre as organizações. A entrega de valor é um desafio que ganha cada vez mais importância do que apenas a oferta de um bom produto ou serviço. A construção de uma boa imagem perante seus públicos é um dos principais objetivos que norteiam a rotina de trabalho dos profissionais de comunicação.

Diversas são as ferramentas utilizadas na tentativa de aproximar as instituições dos públicos-alvo, formando uma percepção positiva de sua atuação. Um desses elementos para o fortalecimento da marca é a própria identidade da organização, que pode ser entendida como resultado de toda a trajetória histórica, incluindo ações, fatos, experiências, lembranças, sucessos e crises que marcaram o percurso da instituição.

Nesse contexto, o resgate da memória institucional vem sendo um instrumento utilizado pelas organizações em suas estratégias de comunicação e relacionamento, despontando como um tema capaz de trazer uma série de resultados, colaborando inclusive como meio de suporte gerencial e de gestão do conhecimento.

O trabalho a seguir tem como objetivo explorar como a memória pode contribuir para o fortalecimento da reputação institucional. O estudo será feito por meio de um planejamento estratégico de comunicação voltado aos 45 anos do Centro Paula Souza, autarquia do governo de São Paulo responsável pelas Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) e Faculdades de Tecnologia do Estado (Fatecs).

A escolha do assunto deve-se ao interesse de observar como uma efeméride pode ser trabalhada para aumentar a exposição de uma marca e atingir seus públicos-alvo. A definição do Centro Paula Souza como objeto do planejamento está relacionada ao envolvimento direto deste autor com a instituição. Durante o período de realização deste trabalho, atuei nos preparativos para as comemorações do aniversário de 45 anos, como analista da agência FSB Comunicações, empresa contratada para desenvolver ações de comunicação e integrar a equipe da Assessoria de Comunicação da autarquia.

Com experiência de mais de 10 anos como assessor de diferentes órgãos do governo de São Paulo, a comunicação pública sempre esteve como meu principal campo de atuação. Como jornalista, tenho me dedicado à comunicação organizacional e me interessado por temas relacionados à memória.

O contato com o Centro Paula Souza surgiu antes mesmo de trabalhar no órgão. Entre 2008 e 2011, exerci o cargo de assessor do Grupo de Comunicação da então chamada Secretaria de Desenvolvimento, pasta a qual a autarquia é vinculada. Em 2009, acompanhei a celebração do aniversário de 40 anos da instituição.

A partir de experiências anteriores e da necessidade de preparar ações para comemorar a data, bem como utilizar a memória para atingir resultados favoráveis à imagem organizacional, o trabalho pretende elaborar um diagnóstico sobre a realidade da instituição e de seu relacionamento com os públicos estratégicos. O estudo auxiliará a definir objetivos e estratégias no âmbito das relações públicas para a criação de um plano de ações de curto, médio e longo prazos.

Especificamente, o plano deverá apresentar propostas para incrementar as ações previstas para as comemorações dos 45 anos, sugerindo produtos e soluções de comunicação para estreitar a relação do órgão com seus públicos. Tradição, pioneirismo e qualidade reconhecida estão entre as principais potencialidades institucionais. Quais são os meios de utilização desses diferenciais para engajar seus colaboradores e disseminar os princípios e a cultura organizacional? Como envolver a comunidade em projetos que consolidem a marca da instituição como referência no ensino profissional do país?

O planejamento buscará respostas para essas questões, ancorado em conceitos definidos por autores que trabalham temas relativos à memória e também por meio da análise de casos bem-sucedidos que venceram as últimas edições do prêmio da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje).

A monografia está dividida em três partes. A primeira aborda o papel da memória na comunicação organizacional, referências teóricas, fundamentos que retratam o tema como fator estratégico de promoção da imagem institucional, histórico, premissas, produtos utilizados em projetos empresariais e casos de sucesso.

Em seguida, são apresentados o perfil e a trajetória do Centro Paula Souza, abrangência da rede e sua relevância no contexto político, como instituição pública educacional com cursos focados na preparação de profissionais para o mercado de trabalho. O capítulo aborda ainda princípios organizacionais, trabalho da Assessoria de Comunicação com seus produtos e serviços, ações comemorativas e iniciativas existentes no campo da memória.

Finalmente, o último capítulo traz o planejamento em si, mapeamento e classificação de públicos, tendências ambientais, oportunidades identificadas, objetivos, estratégias e plano de ações, com cronogramas, custos e mensuração de resultados.

2 O PAPEL DA MEMÓRIA NA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A memória institucional tem se mostrado um tema cada vez mais em evidência quando o assunto é estratégia de fortalecimento da imagem e da reputação empresarial. De acordo com Luiz Carlos de Souza Andrade (1997, apud KUNSCH, 2003, p. 170), “identidade corporativa [...] significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida [...], enquanto imagem é como tal organização é [de fato] percebida por todos os públicos de interesse”. Para Schmidt (2011, p. 96), a reputação tem caráter mais sólido, significando a soma das percepções construídas ao longo do tempo. “A reputação é formada pela identificação da legitimidade existente entre os valores e princípios da empresa e suas ações, valores e interesses de seus públicos”.

A palavra memória, etimologicamente, origina-se do grego *mnemis* ou do latim *memoria*, a partir do adjetivo *memor* (aquele que recorda), acrescentado do sufixo *-ia*. Segundo o dicionário, “memória é a faculdade de reter ideias adquiridas anteriormente, lembrança, reminiscência” (SILVEIRA BUENO, 1992, p. 429). Mas para a comunicação organizacional, o conceito significa mais que uma lembrança. O professor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (USP) e diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), Paulo Nassar (2004, p. 15), em seu livro “Memória de Empresa, História e Comunicação de mãos dadas a construir o futuro das organizações”, afirma que a história cria valor e direcionamento. “Sem memória, o futuro fica suspenso no ar”.

A definição do autor também é a maneira encontrada pela Aberje (2014) para explicar o tema no seu *site*: “é o conjunto de sensações, lembranças e experiências, tanto boas como ruins, que as pessoas guardam de sua relação com a empresa”.

Luiz Carlos Restrepo (2001, p. 58) reforça o caráter sentimental da memória. “É pertinente lembrar que o que nos resta depois de muitos anos de formação na escola ou na universidade, de convivência na rua ou na família, não são tanto cadeias de argumentos ou blocos de informação, mas a lembrança do clima afetivo e interpessoal que pudemos respirar”.

Fundadora do Museu da Pessoa, portal na internet que pretende transformar histórias de vida em informação, Karen Worcman (apud NASSAR, 2004, p. 21), considera que a memória deve ser vista como algo maior que uma simples narrativa construída sobre o passado. “A história não deve ser pensada apenas como resgate do passado, mas sim utilizada como marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências”.

Na visão da autora (2004, p. 23), a sistematização da memória é um dos melhores instrumentos estratégicos da comunicação empresarial, pois permite reforçar vínculos presentes, criar empatia com a trajetória da empresa e refletir sobre expectativas de futuros. “É a nossa construção do que registramos. A memória é, por excelência seletiva. Guardamos aquilo [...] que tem significado em nossas vidas, diferentemente da história, tradução do que filtramos em nossa memória”.

A história de uma organização é entendida como um de seus maiores patrimônios. Por meio de sua trajetória, é possível observar sua evolução e presença nas vidas de quem ajudou a construí-la, tanto no ambiente interno quanto externo. De acordo com Nassar, (2004, p. 21), “a sua história traduz a identidade da organização para dentro e para fora dos muros que a cercam. É ela que constrói, a cada dia, a percepção que o consumidor e seus funcionários têm das marcas, dos produtos e dos serviços.” Para ele, a imagem que o funcionário e o consumidor têm da empresa é histórica. “Uma imagem viva, dinâmica, mutável, ajustável, que sofre interferências de toda a natureza”.

Por ser determinante, a imagem deve ser tratada como o principal bem imensurável da organização, enquanto a memória é uma “ferramenta fundamental para adicionar mais valor à sua atividade”. (WORCMAN, 2004, p. 23) A maneira como a instituição está posicionada atualmente no seu ramo de atuação indica um reflexo das decisões tomadas no passado, enquanto as ações de hoje poderão dar o tom do amanhã. Neste contexto, muitas organizações consideram importante que a memória seja preservada e a empregam como ferramenta de gestão e fundamentação da filosofia corporativa.

2.1 Histórico

Desde a antiguidade clássica, a memória é utilizada como meio de transmissão de conhecimento e valores, tanto em sua forma oral, como posteriormente com o advento da escrita. Com o passar dos séculos e a formação das primeiras organizações após a Revolução Industrial, a sensibilização quanto à relevância da memória empresarial começou a tomar forma nos primeiros anos do século XX, segundo as pesquisadoras Gagete e Totini (2004), com a criação dos acervos históricos de companhias europeias, como as alemãs *Krupp* e *Siemens*, em 1905 e 1907, respectivamente.

No que se segue, acompanhamos a visão das autoras para traçar um breve histórico sobre o contexto de utilização da memória na comunicação organizacional.

A partir da década de 1920, o tema obteve novos contornos nos Estados Unidos. Em 1927, a Universidade de Harvard criou uma disciplina sobre história empresarial, com o intuito de estudar a biografia de empresários e a evolução das instituições, com base em seus próprios arquivos, para aprender técnicas administrativas.

Inspirados no modelo norte-americano, os ingleses criaram o *Business Archives Council*, em 1934, e vários outros países da Europa também vieram a fundar instituições semelhantes nas décadas seguintes, mas a partir dos anos 40 e 50 os Estados Unidos começaram a observar outras abordagens sobre o tema.

Na análise de Gagete e Totini (2004, p. 114), o viés ultrapassou o estudo do “panorama econômico geral para enfatizar os processos internos de mudança organizacional em relação à competitividade tecnológica e mercadológica”. O conceito continuou se transformando. A partir dos anos 70, “o objeto de pesquisa ‘empresa’ passou a ser considerado não apenas como uma unidade de produção de bens e serviços, mas também como de produção de significados socioculturais”. As autoras (2004, p. 115) ressaltam que a nova abordagem, chamada de Nova História, “colaborou sensivelmente para a construção e a consolidação da cultura e da identidade corporativas”.

Já no Brasil, os primeiros trabalhos caracterizados como memória empresarial surgiram na década de 1960, como iniciativa de acadêmicos interessados em refletir sobre a evolução da indústria brasileira, que apresentava de fato um processo de consolidação mais recente que os países da Europa e da América do Norte. Um dos exemplos lembrados por Gagete e Totini (2004, p. 115) é o trabalho de José de Souza Martins em “Conde Matarazzo – o empresário e a empresa”, publicado em 1976, com o objetivo de compreender aspectos econômicos, ideologia e estrutura paternalista.

A partir dos anos 80 e 90, a crise econômica e o processo de redemocratização do país, seguidos pela globalização e a internacionalização da economia, bem como as privatizações e a revolução tecnológica, sobretudo no campo das telecomunicações, impuseram uma nova dinâmica no posicionamento das empresas quanto aos seus aspectos administrativos, produtivos e de comunicação institucional. Gagete e Totini (2014, p. 119) apontam que começaram a surgir ali as primeiras consultorias especializadas no tema.

Naquele momento, muitas empresas perceberam que, diante de tantas transformações, um dos maiores desafios era promover as necessárias mudanças sem perder sua identidade. Por consequência, tomavam consciência de que sua identidade estava diretamente ligada à sua memória, aos processos que vivenciaram, aos erros e acertos, inovações, superações, derrotas e vitórias que marcaram sua trajetória histórica.

Já no início do século XXI outros movimentos de mercado passaram a reconhecer ainda mais o papel da memória para atenuar os efeitos da instabilidade gerada nos processos de fusões, aquisições e acordos operacionais. Essas mudanças necessitavam trabalhar a mistura entre culturas organizacionais.

No entendimento de Gagate e Totini (2004, p. 119), tais transformações possibilitavam “melhor compreensão de fatores intangíveis como a construção dos valores imprimidos por uma empresa junto a fornecedores, consumidores, governo, colaboradores, imprensa e comunidades”.

Atenta à importância do resgate histórico no fortalecimento da reputação institucional, a Aberje tem se dedicado ao tema desde 1999, promovendo congressos, debates e prêmios anuais. A associação desempenha um papel de destaque no incentivo à realização de ações institucionais no campo da memória.

Nos dois próximos itens deste capítulo, será possível conferir as principais premissas e produtos considerados por historiadores, gestores e profissionais de comunicação na exploração do assunto. Na sequência, um resumo das ações desempenhadas pelas organizações que conquistaram as últimas cinco edições do prêmio Aberje, na categoria “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”.

2.2 Premissas e produtos

O trabalho estratégico do projeto de memória deve mostrar que a organização conhece sua história, compreende o presente e sabe aonde quer chegar no futuro. Os registros podem ser aproveitados como uma forma de reafirmar o norte da instituição, sendo que as corporações costumam dar ênfase ao tema quando fazem aniversário em períodos conhecidos como “datas redondas”, ou seja, nos múltiplos de cinco (10, 25, 50, 75, 100 anos).

Além de indicar o direcionamento, a memória da empresa é capaz de resgatar a história das pessoas que participaram de sua trajetória, como um meio de reconhecimento, engajamento, envolvimento e valorização do capital humano.

Segundo Worcman (2004, p. 25), “a narrativa histórica garante a permanência da empresa e dá identidade a cada um de seus colaboradores, ainda que implícita [...], impregnada nos códigos presentes nas relações de trabalho, no ‘jeito’ de trabalhar e na força da marca”. A definição de marca, segundo a *American Marketing Association (AMA)* (apud KOTLER; KELLER, 2006, p. 269), pode ser entendida como “um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinada a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes”. Para Kotler e Keller, essas diferenças “podem ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis – isto é, relacionadas ao que a marca representa”.

Ainda sobre a narrativa histórica, outro fator, observado por Worcman (2004, p. 27), é deixar claro que “a história de uma empresa é parte da história do país e deve ser encarada como conhecimento pela sociedade”. Trata-se do conceito de “responsabilidade histórica”, em que a trajetória da organização corresponde diretamente à história do desenvolvimento da comunidade envolvida. Para a autora (2004, p. 28), “ao compreender o potencial de conhecimento que a história de uma empresa possui, percebe-se que ao externá-la, a empresa faz muito mais que uma ação de comunicação [...]. Ela constrói e devolve para a sociedade parte da memória do país”. De acordo com Gagete e Totini (2004), entre os principais produtos elaborados para difundir a memória empresarial destacam-se:

Livro histórico institucional: publicação de alto valor histórico, com ótima qualidade gráfica, conteúdo rico e abrangente, que consolide a trajetória da instituição por meio de ilustrações, pesquisas e depoimentos, reforçando a credibilidade da marca de acordo com os públicos que se pretende atingir. É possível fazer versões impressas e eletrônicas.

Vídeos, depoimentos, estudos de caso e outras publicações: biografias; trabalhos de pessoas ligadas à história da instituição; históricos de setores e linhas do tempo; produtos e serviços; estudos sobre aspectos específicos para o desenvolvimento da empresa, campanhas publicitárias e projetos inovadores; coletânea de depoimentos, entre outros.

Conteúdos para internet e intranet: informações consistentes sobre a história da empresa que podem se transformar em fonte de pesquisa para o público em geral, utilizadas de forma estratégica no portal institucional, em *blogs*, *hotsites* (páginas na internet criadas para cumprir alguma ação de comunicação temporária) e redes sociais.

Exposições e produtos de suporte: instrumentos de divulgação e reforço da imagem, como exposições temporárias, *folders*, revistas internas, apresentações, manuais, programas de integração, treinamentos e monitoramento de visitas.

Showroom histórico/museu empresarial: espaços que podem, além de mostrar a tradição do empreendimento, estabelecer uma interface com a comunidade, podendo incluir ações de responsabilidade social com atividades culturais e educativas.

Centros de documentação e memória: são considerados os mais completos produtos de memória empresarial, que podem dar origem a todos os outros itens citados, além de garantir a manutenção racional do conhecimento produzido, se transformando em fontes de pesquisa. O centro de memória serve para disseminar a história da organização para os mais variados públicos, transmitindo sua cultura e valores por meio de produtos e serviços. Essa forma de iniciativa tem sido muito valorizada nas últimas premiações da Aberje, como veremos a seguir.

2.3 Casos de sucesso

Entre os maiores eventos de premiação das melhores práticas na comunicação empresarial brasileira, o prêmio Aberje chega à sua 40ª edição em 2014. Atualmente, são avaliados projetos distribuídos em 17 categorias, dentre elas, “Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial”. Com base em pesquisa nos registros da Revista Comunicação Empresarial da Aberje (ed. 74, 78 e 82) e nos portais das próprias empresas na internet, preparamos um resumo descritivo das ações empreendidas pelos principais vencedores das últimas cinco edições:

Projeto CPFL 100 anos (vencedor 2013): a equipe da Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL) Energia começou a trabalhar no projeto dois anos antes do seu centenário, procurando valorizar a história das pessoas que fizeram a empresa. Além dos eventos de comemoração internos, foram organizadas produções culturais, abertas ao público, em cidades onde o grupo atua, no ramo de distribuição, geração, comercialização de energia elétrica e serviços. Promoveram ainda a exposição "100 anos de História e Energia", o espetáculo "100 anos de Luz e Som", os livros "100 anos de História e Energia" e "História e Energia". Outra iniciativa que marcou as celebrações foi a inauguração da Usina Solar Fotovoltaica Tanquinho, a primeira do gênero no estado de São Paulo, segundo informações da empresa.

Ticket Serviços – como implantar um projeto de memória empresarial e engajar seus colaboradores em 18 meses (vencedor 2012): após o desdobramento ocorrido na empresa em 2010 e o surgimento de uma nova marca, que passou a gerenciar os serviços em cartão eletrônico da Ticket, como o vale-refeição, o desafio era demonstrar que a nova organização havia nascido com a experiência acumulada anteriormente. A partir daí, surgiu a ideia de criar o Centro de Documentação e Memória, com o auxílio da agência Memória&Identidade, incentivando a participação dos colaboradores. Decidiu-se então organizar o espaço, catalogar o acervo, produzir o conteúdo, criar um portal interno e implementar uma campanha comunicativa, por meio de um jornal interno e uma campanha de doação de acervo com a escolha do "doador da semana". Após a chegada dos primeiros materiais, foram enviados *e-mails* surpresa com histórias curiosas dos colegas, utilizando uma rede colaborativa interna na busca por engajamento. Outra ação promovida foi a exposição "A história da alimentação do trabalhador brasileiro", sobre a trajetória da empresa em meio a outros fatos nacionais, junto a grafites feitos por jovens da periferia carioca com suas leituras sobre o assunto e uma coleção de infográficos informativos. Como resultado, mais de 63 mil materiais foram doados no período e disponíveis para a implantação do projeto.

Memória do Gás – patrimônio a serviço da educação (vencedor 2011): a Companhia de Gás de São Paulo (Comgás) investiu na restauração do Complexo do Gasômetro – antiga fábrica de gás datada de 1870, no bairro do Brás, em São Paulo. Foram elaboradas ações educativas no local, com o intuito de estimular crianças, jovens e adultos a ter uma atitude favorável em relação à importância da história e preservação do meio ambiente. Foi criado ainda um núcleo de estudo e pesquisa sobre a história do bairro e do setor energético, incluindo a capacitação de professores para difusão do conhecimento na sociedade.

Refinaria Henrique Lage: uma travessia de 30 anos (vencedor 2010): ao notar que faltava percepção da sociedade quanto à ligação do nome da Petrobras como proprietária da Refinaria Henrique Lage (Revap), localizada no município de São José dos Campos, a estatal lançou uma ação, desenvolvida pelas agências La Casa Comunicação e Temas Comunicação, que pretendia reforçar a imagem da companhia junto a seus diversos públicos de relacionamento, a partir do resgate da memória da refinaria prestes a completar 30 anos. O documento oficial da campanha foi a publicação de um livro ilustrado, com a reconstrução da história da Revap, que se desdobrou em outras ações focadas em atingir seus públicos-alvo: empregados, comunidade, imprensa, clientes e autoridades. Entre as iniciativas, foram produzidos vídeos sobre o projeto memória, *hotsite* com a versão digitalizada da obra e um baile com *show* da banda Paralamas do Sucesso, além de curso sobre energia para jornalistas, edição especial do jornal institucional “Viver com Energia”, estande interativo para a comunidade e campanhas publicitárias na mídia.

O papel da memória empresarial na fusão Itaú Unibanco (vencedor 2010 – etapa regional São Paulo): a edição 2010 do prêmio foi marcada por dois vencedores na etapa regional classificatória em São Paulo. Além do projeto da Petrobras, que conquistou o prêmio nacional, o Espaço Memória do Itaú Unibanco¹ foi premiado com o projeto “O papel da memória empresarial na fusão Itaú Unibanco”. Uma das prioridades da direção do banco durante o processo de fusão foi a preservação da identidade cultural, valorizando os conceitos de memória empresarial como ferramenta estratégica. Foi elaborada uma mostra que reuniu arquivos sobre os dois bancos, que passariam a formar apenas uma única instituição. Com recursos multimídia, o evento recebeu mais de 30 mil visitas e ganhou um *hotsite* com *tour* virtual para 100 mil colaboradores, lançando uma campanha para resgatar materiais para o acervo e estimular a preservação do passado. No espaço, também foi desenvolvida uma área climatizada com móveis da década de 40.

¹ Durante a realização do trabalho, este autor fez uma visita técnica ao Espaço Memória do Itaú Unibanco, onde foi gentilmente recebido pela coordenadora do local, Camilla Furlan, acompanhada da gerente de Reputação, Lívia Salvoni, e do analista de pesquisa Rodrigo Linhares. A equipe contou sobre a história e os resultados atingidos pelo projeto, apresentando as instalações, o acervo e os produtos gerados, incluindo um manual sobre a criação de centros de memória, o qual tive a honra de ganhar um exemplar.

Vale Registrar (vencedor 2009): trata-se de um programa da companhia mineradora Vale voltado à preservação do patrimônio histórico e da cultura dos moradores dos municípios de Mariana e Ouro Preto, em Minas Gerais. O projeto utilizou espaços e equipamentos existentes nas estações ferroviárias, por meio da coleta de histórias orais e narrativas individuais transformadas em documentos impressos e vídeos disponibilizados na biblioteca da estação de Mariana. Também foram oferecidos cursos de capacitação em audiovisual.

Nas edições do prêmio analisadas, apenas em 2009 o vencedor em nível nacional não foi um projeto paulista. Como a iniciativa que conquistou a etapa regional de São Paulo naquele ano apresenta aspectos relevantes para este trabalho, resolvemos abordar também um pouco de suas principais características:

Espaço Votorantim – Projeto Memória Votorantim (vencedor 2009 – etapa regional São Paulo): com o objetivo de narrar a trajetória do grupo sob a ótica dos funcionários, a Votorantim criou uma exposição permanente em comemoração aos seus 90 anos. A celebração foi marcada pelo lançamento do livro “Votorantim 90 Anos – Uma História de Trabalho e Superação”, coordenado pelo escritor Jorge Caldeira, além de vídeos, outras publicações sobre a empresa e o patrocínio para restaurar 30 monumentos da cidade de São Paulo. O ciclo de eventos culminou com a criação do Espaço Votorantim, que estabelece um paralelo entre a sua história e a industrialização no Brasil. A oportunidade serviu ainda como ponte para o lançamento de um projeto envolvendo novas ações planejadas para os próximos dez anos, em comemoração ao centenário da organização, intitulado “Rumo aos 100 anos”. Resultado de cinco anos de pesquisa, a exposição utilizou recursos interativos e audiovisuais. O espaço foi instalado primeiramente no centro de São Paulo, dentro da antiga sede da organização, ocupando uma área de 410 metros quadrados, com 3 mil retratos de colaboradores e ex-colaboradores impressos em folhas de alumínio e 53 depoimentos de funcionários e ex-funcionários gravados em vídeo. Com a venda do prédio para o governo de São Paulo, em 2013, o espaço foi transferido para o Jaguaré e conta com um acervo virtual disponível no *site* www.memoriavotorantim.com.br (Fig. 1).

Memória Votorantim x

www.memoriavotorantim.com.br/Paginas/Home.aspx

Logon

Memória Votorantim O Acervo Busca OK

Restauração da fachada do Edifício Esplanada
 Conheça um pouco do trabalho da recuperação do atual Edifício Ermirino de Moraes, sede da Votorantim Metais, Votorantim Energia e Memória Votorantim

Home Memória Votorantim Nossa História Acervo

blogmemoriação

Uma história que corre pelo telefone....

Com a internet e principalmente a difusão dos celulares, a comunicação atualmente ocorre de maneira instantânea. Quando ouvimos que alguém não possui celular, cada vez mais raro, é imediato o espanto, tamanho o "absurdo". Saiba mais:

Ricardo Cassio do Nascimento - Nuova, 08/05/2014

[ver mais](#)

#seliganisso

Instituto Votorantim lança canal no YouTube
 O Instituto Votorantim acaba de lançar um canal exclusivo no YouTube!

[ver mais](#)

História Votorantim

Acompanhe a cronologia dos fatos mais significativos que ocorreram no Brasil e no Mundo desde o século XIX, ao lado da história do Grupo Votorantim.

[Linha do Tempo](#)

Consulte Nosso Acervo

acervo
 Mais de 80 mil documentos relacionados a Votorantim.

iconográfico
 audiovisual
 textual
 tridimensional
 séries

04 JUL 14 Com que roupa eu vou, para o jogo que você me convidou?!

16 JUN 14 Futebol e indústria: a história do jogo de bola no Brasil!

06 MAI 14 Uma história que corre pelo telefone....

Rede Sociais

twitter facebook YouTube

Tweets

Seguir

Memória Votorantim @Memoriacao 16 abr
 Detalhes íntimos da grande pintora mexicana Frida Kahlo estão expostos pela primeira vez na casa onde a artista morou, onde hoje funciona...

Memória Votorantim @Memoriacao 16 abr
 Parabéns, Montanha! [ow.ly/iSgLvB](#)
 @! Mostrar foto

[Carregar Mais](#)

Tweetar para @Memoriacao

Adicionar aos favoritos Contato Grupo Votorantim Ouvidoria
 Mapa do Site Instituto Votorantim Privacidade

2010 - Grupo Votorantim
 Todos os direitos reservados.
 by n!

Figura 1 – Home page do acervo virtual da Votorantim (VOTORANTIM, 2014)

Segue abaixo um quadro comparativo (Tabela 1) com um resumo das principais ações empreendidas pelos projetos que conquistaram as últimas cinco edições do prêmio Aberje, de acordo com os produtos abordados por Gagete e Totini (2004):

Principais elementos utilizados nos projetos vencedores do prêmio da Aberje					
Projeto	Livro institucional	Vídeos, depoimentos, estudos, etc.	Conteúdos para internet e intranet	Exposições e produtos de suporte	Showroom histórico e centros de memória
CPFL	Livros "100 anos de História e Energia" e "História e Energia"			Exposição "100 anos de História e Energia", espetáculo "100 anos de Luz e Som" e produções culturais abertas ao público	
Ticket		Coleção de infográficos e campanha por meio de um jornal interno para arrecadar doações para o acervo	Portal e rede colaborativa interna em busca de engajamento	Exposição "A história da alimentação do trabalhador brasileiro"	Criação do Centro de Documentação e Memória
Comgás					Criação de um núcleo de estudo e pesquisa, com oficinas e cursos
Revap Petrobras	Livro ilustrado sobre a história da Revap, que se desdobrou em outras ações	Vídeos sobre o projeto memória	Hotsite com a versão digitalizada da obra	Show musical, curso sobre energia, edição especial do jornal institucional e estande interativo	
Itaú Unibanco			Hotsite com tour virtual e outros recursos multimídia	Mostra que reuniu arquivos sobre os dois bancos	Exposição foi instalada dentro do Espaço Memória do banco e contou com salas que remetiam ao ambiente dos anos 40
Vale		Coleta de histórias orais transformadas em documentos impressos e vídeos			Materiais disponibilizados na biblioteca da estação de Mariana
Votorantim	Livro "Votorantim 90 Anos – Uma História de Trabalho e Superação"	Vídeos, publicações sobre a empresa e patrocínio para restaurar 30 monumentos da cidade de São Paulo	Criação de site com acervo virtual	Exposição permanente em comemoração aos seus 90 anos	Espaço Votorantim, que estabelece um paralelo entre a sua história e a industrialização no Brasil

Tabela 1 – Comparativo dos projetos vencedores do prêmio da Aberje

2.4 Análise dos projetos de memória vencedores do prêmio Aberje

Ao analisar os projetos, é possível reparar uma preocupação com a humanização da memória institucional e com o engajamento dos públicos-alvo nas campanhas, por meio da criação de espaços interativos, registros de memória oral, publicações, vídeos, ações educativas e eventos. Conforme observado na tabela 1, as iniciativas utilizaram grande parte dos produtos e serviços de memória citados, com destaque para a realização de exposições e a criação de centros de documentação e memória, com acervos capazes de gerar outros produtos a partir de seus recortes.

Em geral, as ações sugerem um esforço em promover a aproximação e a troca entre as pessoas, com medidas que despertem o envolvimento e a afeição dos públicos, valorizando o contexto histórico e social da comunidade. Para Maurice Hamon (apud GAGETE; TOTINI, 2004, p. 115), “... a história linear de uma empresa só tem interesse se comparada às grandes evoluções da sociedade e do corpo social em geral.”

É possível notar ainda que os projetos são lançados em decênios ou quinquênios comemorativos das instituições, aproveitando as efemérides como ponto de partida para colocar as ações de memória em prática, inclusive empreendimentos mais complexos, anunciados para os próximos anos, como foi o caso da Votorantim, que ao festejar 90 anos já estava se planejando para o centenário.

A tecnologia é outro fator empregado, na produção de centros de memória virtuais, campanhas, vídeos, histórias orais, conteúdos *on-line*, etc. Tal fato indica que o projeto histórico não deve ser somente um depósito de documentos e peças históricas, e sim um espaço para gestão do conhecimento, resgatando histórias de vida, tradições e valores da instituição, com recursos modernos e inovadores.

Os casos acima demonstram que o investimento na sistematização da memória pode trazer ganhos para a reputação empresarial se houver comprometimento dos gestores e um planejamento estratégico sólido e eficiente.

3 O CENTRO PAULA SOUZA

O Centro Paula Souza (CPS) é uma autarquia do governo de São Paulo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI). De acordo com informações disponíveis no portal da instituição, o órgão é responsável por administrar a maior rede estadual gratuita de formação profissional do país. No primeiro semestre de 2014, atingiu a marca de 216 Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) e 63 Faculdades de Tecnologia do Estado (Fatecs), reunindo mais de 288 mil alunos em cursos técnicos de nível médio e superiores tecnológicos, em cerca de 300 municípios.

As Etecs atendem mais de 221 mil estudantes nos ensinos técnico, médio e técnico integrado ao médio, com 132 cursos técnicos para os setores industrial, agropecuário e de serviços, incluindo habilitações na modalidade semipresencial, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e especialização técnica.

Já nas Fatecs, mais de 67 mil alunos estão matriculados em 67 cursos de graduação tecnológica, em diversas áreas, como construção civil, mecânica, informática, tecnologia da informação, turismo, entre outras. Além da graduação, são oferecidos cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, atualização tecnológica e extensão.

A instituição foi criada pelo decreto-lei de 6 de outubro de 1969, na gestão do governador Roberto Costa de Abreu Sodré (1967 – 1971), como resultado de um grupo de trabalho estabelecido para avaliar a viabilidade de implantação gradativa de uma rede de cursos superiores de tecnologia com duração de dois e três anos, conforme está descrito no livro institucional sobre os 40 anos do Centro Paula Souza (2009, p. 15):

Na década de 60, ocorria a substituição de bens de capital e intermediários, ao mesmo tempo em que grandes investimentos são feitos no setor elétrico e na produção de matérias-primas.

O País como um todo e, especialmente, o Estado de São Paulo, contava com um amplo e relativamente bem equipado parque industrial. Essa efervescência econômica justificava a criação de cursos relacionados às várias atividades de produção, com o objetivo de qualificar e aperfeiçoar para as novas realidades do mercado e da indústria. As primeiras reuniões do Conselho Estadual de Educação para discutir a implantação de uma rede voltada para a educação superior tecnológica aconteceram em 1963. A ideia toma corpo em 1967 [...]. Dois anos depois, em 06 de outubro de 1969, cria-se uma autarquia para articular e desenvolver a formação de tecnólogos, o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo (CEET).

A instituição pioneira nascia no mesmo ano da chegada do homem à Lua, uma vitória técnico-científica sem precedentes que abria as portas para novas descobertas.

Em 1970, o CEET é instalado com três cursos na área de construção civil (movimento de terra e pavimentação, construção de obras hidráulicas e construção de edifícios) e dois na [área] de mecânica (desenhista projetista e oficinas).

Era o início das Faculdades de Tecnologia do Estado. As duas primeiras foram instaladas em Sorocaba e São Paulo.

3.1 Patrono

Fundador da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP), o engenheiro e professor Antonio Francisco de Paula Souza (1843 – 1917) (Fig. 2) caracterizou-se como um educador que sempre defendeu o papel da escola como um meio de formação de profissionais e não somente um local para discussões acadêmicas.

Por ter um perfil voltado aos princípios idealizados por Paula Souza e ocupar o prédio onde funcionava a Poli-USP no século XIX, o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo foi rebatizado em 1973, quatro anos após sua formação, como Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, em homenagem ao professor. O imóvel em questão sediou a administração do órgão, entre 1969 e 2013. Construído pelo arquiteto Ramos de Azevedo, entre 1895 e 1898 (Fig. 3), o local abriga atualmente a equipe gestora dos cursos a distância do órgão.

A seguir, veremos um resumo da memória do patrono, conforme descrito no portal e nas publicações históricas da instituição, bem como no trabalho de pesquisa do historiador Rodrigo Bastos Padilha (2009).

Nascido em uma família de estadistas, no município paulista de Itu, em 1843, posicionava-se como um liberal, defendia a república e o fim da escravatura. Estudou engenharia na Alemanha e na Suíça e trabalhou diretamente no desenvolvimento da infraestrutura do país, projetando obras e estradas de ferro. Na política, atuou como deputado, presidente da câmara estadual e ministro das Relações Exteriores e da Agricultura no mandato do presidente Floriano Peixoto (1891 – 1894).

Como educador, estabeleceu um conceito novo de ensino com a criação da Poli, em 1892, seguindo o modelo das escolas que frequentou na Europa, voltadas às ciências aplicadas, às artes e à indústria. Convidou especialistas internacionais para lecionar na instituição, à frente da qual esteve como seu primeiro diretor, de 24 de novembro de 1894, até sua morte, em abril de 1917.

A memória do patrono também está disponível na galeria de ex-reitores no *site* da Escola Politécnica da USP (2014), a qual ressalta a postura tecnicista de seu fundador, “aos formandos, costumava indicar que realizassem a conquista da natureza, em harmonia com o aproveitamento dos recursos que dela pudessem ser extraídos, interagindo, assim, de maneira a propiciar um maior bem-estar social”.

Os primeiros cursos superiores gratuitos de tecnologia do Brasil surgiram somente mais de 50 anos após a morte de Paula Souza. Lançados em 1970, pelo então Centro Estadual de Educação Tecnológica, foram o embrião da Fatec-SP, localizada até hoje no mesmo complexo educacional que abrigava a antiga Poli, tombado em 2000, pelo Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico e Artístico (Condephaat) (Fig. 4). Atualmente, 14 cursos são oferecidos na unidade, alguns dos mais concorridos de toda a instituição, o que motivou a ampliação para um novo bloco na Avenida Tiradentes (Fig 5).



Figura 2 – Antonio Francisco de Paula Souza (ACERVO CPS, séc. XIX)



Figura 3 – Antiga sede do Centro Paula Souza projetada por Ramos de Azevedo (GUEDES, 2008)



Figura 4 – Detalhe da lateral do prédio histórico da Fatec-SP, tombado em 2000 (GUEDES, 2009)



Figura 5 – Fachada atual da Fatec-SP, com destaque para o auditório, na Av. Tiradentes (GUEDES, 2009)

3.2 Memória

A trajetória do Centro Paula Souza vai além de seus 45 anos de fundação. Sua memória mistura-se com a história centenária do ensino profissional público em São Paulo. Em 1969, o órgão nasceu com a missão de organizar os primeiros cursos superiores de tecnologia, mas no decorrer das décadas, acabou englobando também a educação profissional do estado em nível médio, absorvendo unidades já existentes.

As três primeiras Escolas Técnicas Estaduais (como são chamadas hoje) foram criadas em 1911, voltadas ao ensino das artes industriais para jovens e adolescentes do sexo masculino e de economia doméstica e prendas manuais para meninas. São elas, a Escola Profissional Masculina (atual Etec Getúlio Vargas) (Figs. 6, 7, 8 e 9) e a Escola Profissional Feminina (atual Etec Carlos de Campos) (Figs. 10 e 11), ambas na capital, no então conhecido como bairro operário do Brás. A terceira foi criada no interior do estado, a Escola Profissional de Artes e Offícios de Amparo (atual Etec João Belarmino), onde começou em 1913 o ensino de profissões voltadas ao ramo industrial.

O estado de São Paulo naquela época contava com, aproximadamente, 500 mil habitantes, transformando a base de sua economia agrícola para um novo processo de industrialização. Segundo Moraes e Alves (2002, p. 18):

Ao final da década de 20, o ensino profissional oficial funcionava regularmente nos seguintes locais: São Paulo, Amparo, Franca, Campinas, Ribeirão Preto, Rio Claro, Sorocaba, Mococa, São Carlos, Santos, Santo André, Jaú, Botucatu, Lins, Tatuí, Santo Antônio do Pinhal, Limeira, entre outras. Em algumas dessas escolas desenvolvem-se, também, em cooperação com as empresas ferroviárias, os cursos ferroviários, dirigidos pelo Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional (CFESP), iniciativa comum da Secretaria Estadual de Viação e Obras Públicas e o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT). Sob a supervisão de Roberto Mange, organizador da Escola de Mecânica do Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo (1924) e professor da Escola Politécnica, esse empreendimento pedagógico tornou-se o núcleo matriz dos métodos e processos de ensino adotados, posteriormente, no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai).



Figura 6 – Oficina de Mecânica da Escola Masculina, na década de 1910 (ACERVO CPS, s/data)



Figura 7 – Alunos no pátio da Escola Profissional Masculina, no antigo prédio da Rua Piratininga, na década de 1910 (ACERVO CPS, s/data)

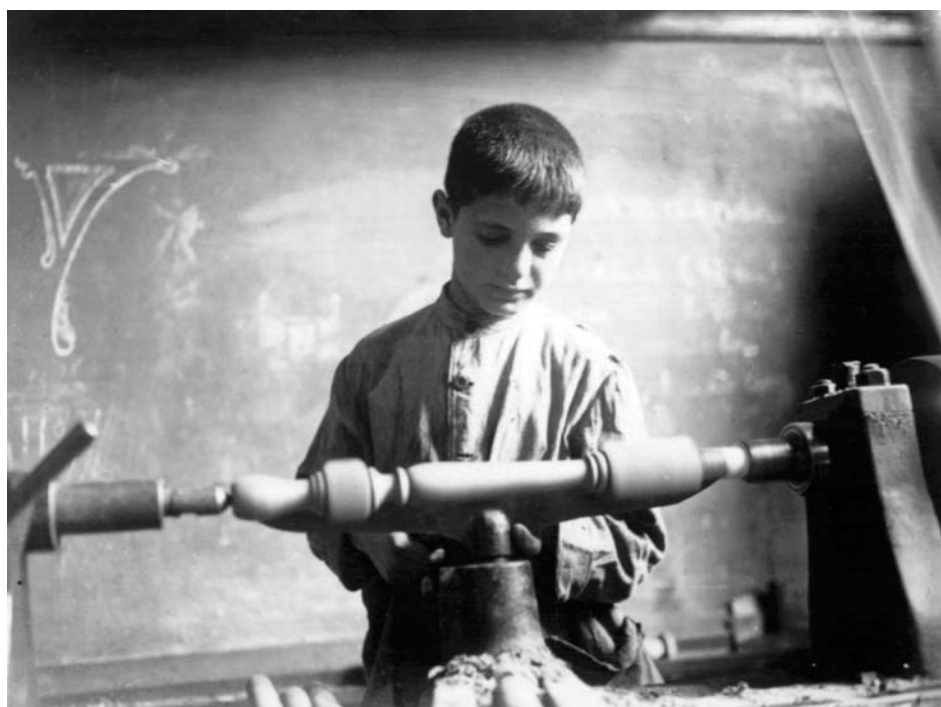


Figura 8 – Atividade prática na oficina de marcenaria da Escola Profissional Masculina, na década de 1910 (ACERVO CPS, s/data)



Figura 9 – Aula de desenho da Escola Profissional Masculina, na década de 1910 (ACERVO CPS, s/data)



Figura 10 – Fachada onde funcionava a Escola Profissional Feminina, atual Etec Carlos de Campos, no Brás (ACERVO CPS, s/data)



Figura 11 – Alunas na oficina de confecções e flores (ACERVO CPS, 1920)

Com o intuito de preservar a memória da educação profissional, o Centro Paula Souza criou em 2008 o Grupo de Estudos e Pesquisas em Memórias e História da Educação Profissional, coordenado pela professora Maria Lucia Mendes de Carvalho. Ligado à Unidade de Ensino Médio e Técnico (Cetec), o grupo é resultado de uma iniciativa que começou em 1997, conhecida como Projeto Historiografia, que contou com o apoio científico e tecnológico do Centro de Memória da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (CME-USP) e financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp).

Entre 1997 e 2001, o Projeto Historiografia resgatou documentos e outros materiais que pudessem reconstituir a história da educação profissional pública do estado em oito Etecs: Carlos de Campos e Getúlio Vargas (São Paulo), João Belarmino (Amparo), Bento Quirino (Campinas), Cônego José Bento (Jacareí), Dr. Júlio Cardoso (Franca), Fernando Prestes (Sorocaba) e Escolástica Rosa (Santos – em parceria com a Etec Aristóteles Ferreira).

A iniciativa possibilitou a criação de centros de memória nas escolas envolvidas e a publicação do livro “Escolas Profissionais Públicas do Estado de São Paulo: Uma História em Imagens”, com fotos antigas da instituição. Segundo Alves (In CARVALHO, 2013, p. 8):

[...] com esse projeto foram criados e instalados oito centros de memória, com acervos históricos documentais organizados e prontos para serem manuseados [...] e consultados pelos alunos, professores, pesquisadores da academia, jornalistas e quem mais quisesse e necessitasse fazê-lo. [...] Durante o decorrer do projeto, tais arquivos conquistaram sua dignidade e passaram a ser conhecidos como Arquivos Permanentes ou Históricos – nome mais apropriado, pois o que mais há em seus documentos é a **memória viva** [grifo do autor] de pessoas, trabalhos, desafios, conquistas, perdas e criações que fizeram parte do passado.

Além dos centros de documentação e memória (CDM) locais, compostos com acervos históricos em cada uma das unidades citadas, o Grupo de Estudos e Pesquisas em Memórias está desenvolvendo um projeto que pretende criar um CDM institucional no imóvel histórico da antiga sede do Centro Paula Souza, vide item 3.1, fig. 3. Para a execução do projeto, estão sendo catalogados documentos e objetos que deverão ficar disponíveis no local, como forma de preservar o conhecimento técnico como insumo para estudos e pesquisas. De acordo com Carvalho (2013, pg. 12), a iniciativa tem como objetivo:

Mapear obras raras existentes em bibliotecas e em acervos escolares do Centro Paula Souza, envolvendo bibliotecários e docentes de escolas de diferentes regiões do Estado de São Paulo, com a finalidade de delinear um projeto coletivo de estudo comparativo entre livros didáticos, em parceria com outras instituições de ensino, com o propósito de identificar os sujeitos, os espaços e os tempos da educação profissional e tecnológica nesses lugares de memórias.

Entre as atribuições do grupo de estudos, está a promoção de eventos técnicos e o estímulo à prática de ações científicas voltadas à memória. Seus trabalhos encontram-se disponíveis no *site* www.cpscetec.com.br/memorias (Fig. 12).

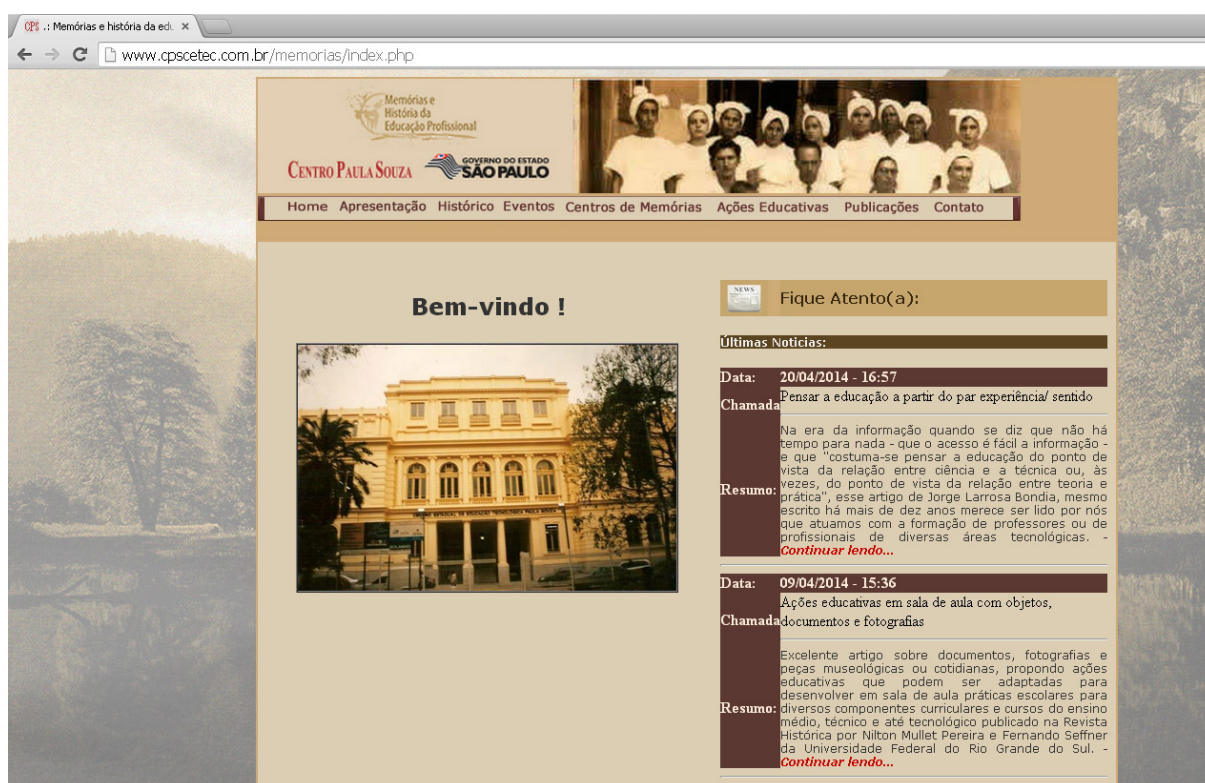


Figura 12 – Página inicial do portal do Grupo de Estudos e Pesquisas em Memórias e História da Educação Profissional (CETEC-CPS, 2014)

3.3 Expansão da rede

De acordo com os registros históricos do Centro Paula Souza, até o fim dos anos 70, existiam apenas as duas Fatecs de Sorocaba e de São Paulo. No início dos anos 80, foram criadas outras duas faculdades de tecnologia para atender à demanda por profissionais especializados em processamento de dados: a Fatec Baixada Santista e a Fatec de Americana.

Com a incorporação das escolas técnicas de nível médio a partir de 1980, o Centro Paula Souza integrou primeiramente seis escolas que pertenciam a um convênio firmado entre os governos federal, estadual e municipal, nos municípios de Campinas (hoje Etec Conselheiro Antonio Prado), Jundiaí (Etec Vasco Antonio Venchiarutti), Mococa (Etec João Baptista de Lima Figueiredo), São Bernardo do Campo (Etec Lauro Gomes), São Caetano do Sul (Etec Jorge Street) e Etec Polivalente de Americana.

Outras seis escolas técnicas juntaram-se à instituição em 1982: a antiga Escola Profissional Masculina (já rebatizada com o nome de Getúlio Vargas) e Camargo Aranha, na capital; Fernando Prestes e Rubens de Faria e Souza, em Sorocaba; Júlio de Mesquita, em Santo André e Presidente Vargas, em Mogi das Cruzes.

O Centro Paula Souza criou suas primeiras escolas técnicas em 1988, a Escola Técnica de São Paulo (Etesp) – no mesmo complexo da Fatec-SP, no Bom Retiro – e a Escola Técnica de Taquaritinga. Até então, a instituição apenas absorvia outras unidades e as batizava de ETEs – sigla utilizada para denominar as escolas técnicas até 2007, quando o governo mudou a nomenclatura para Etec.

A partir de 1994, a instituição conquistou a hegemonia desse tipo de ensino, com a integração, até 2004, de 86 escolas técnicas, entre elas, as outras duas escolas técnicas mais antigas do estado, a Escola João Belarmino, de Amparo, e a Escola Profissional Feminina (Etec Carlos de Campos, na capital). Do total, 35 eram da área agropecuária, como a de Cabrália Paulista. Foi criada também a Escola Técnica Adolpho Berezin, em Mongaguá.

Até o final de 2001, o Centro Paula Souza contava com 99 Etecs e 11 Fatecs, com 79.777 alunos. De acordo com levantamento dos decretos de criação publicados no diário oficial, encaminhado gentilmente pela diretora de serviço do Centro de Gestão Documental, Maria Ivete Morales Locatelli, entre 2002 e 2006, os governadores Geraldo Alckmin (2001 – 2006) e Cláudio Lembo (2006) implantaram mais 26 Etecs e 18 Fatecs em diversos municípios espalhados pelo estado.

Ganharam novas Etecs: Atibaia, Avaré, Bauru, Bebedouro, Birigui, Capão Bonito, Carapicuíba, Fernandópolis, Franco da Rocha, Guarujá, Hortolândia, Lins, Mauá, Osasco, Pirassununga, Praia Grande, Ribeirão Pires, Santa Bárbara d'Oeste, São José do Rio Pardo, São Paulo (mais três unidades), São Roque, Taquarituba, Taubaté e Tupã.

No mesmo período, novas Fatecs foram implantadas em Carapicuíba, Cruzeiro, Garça, Itapetininga, Itaquaquecetuba, Jundiaí, Marília, Mauá, Mococa, Pindamonhangaba, Praia Grande, Presidente Prudente, São Bernardo do Campo, São José do Rio Preto, São José dos Campos, São Paulo (zona leste e zona sul) e Tatuí.

No ano de 2006, o plano de governo do então candidato a governador José Serra (2006, p. 4) propôs dobrar o número de Fatecs. A expansão da rede foi tratada como um dos principais temas da campanha. “Daremos grande ênfase ao profissionalizante, com ampliação do número de ETEs (Escolas Técnicas) e Fatecs (Faculdade de Tecnologia)”. Segundo a proposta de Serra (2006, p.6):

Ensino Técnico – Dobrar o número de Faculdades de Tecnologia – Fatecs e criar novas Escolas Técnicas – ETEs [nomenclatura das Etecs antes de 2007] na rede estadual Paula Souza. Esta é uma ótima forma de ampliar o acesso e a abrangência regional do ensino superior público e gratuito no estado de São Paulo, preparando técnicos e tecnólogos de alto nível para setores em expansão do mercado de trabalho. As Fatecs e ETEs oferecem cursos de qualidade com custo por aluno bem menor do que as universidades tradicionais. Formam profissionais requisitados. Dão oportunidade a estudantes de menor renda, para quem é difícil fazer cursos de 4 ou 5 anos de duração – nas Fatecs a duração dos cursos pode ser de 3 anos e nas ETEs de 3 semestres. Além de ampliar a rede de Fatecs e ETEs, propõe-se melhorar e modernizar a estrutura física e tecnológica das unidades já existentes e aumentar a oferta de vagas em classes descentralizadas para atendimento de demandas pontuais em cursos técnicos de curta duração. A implantação de unidades deve se dar em parceria com os municípios e empresas. Os municípios serão responsáveis por garantir prédio adequado à implantação das novas unidades. As propostas de cursos devem ser realizadas em parceria com o setor produtivo que poderá também firmar com o Centro Paula Souza convênios para oferta de estágios aos técnicos e tecnólogos das novas unidades.

O ano de 2007 marcou a implantação da Etec Parque da Juventude, no antigo Complexo Penitenciário Carandiru, desativado na capital. Mais oito municípios ganharam Etecs: Araçatuba, Diadema, Ferraz de Vasconcelos, Ibitinga, Itanhaém, Palmital, Piraju e Teodoro Sampaio, além de São Paulo (Maria Augusta Saraiva, Itaquera e Sapopemba). Foram criadas outras cinco Fatecs: Guarulhos, Jales, Mogi Mirim, Santo André e São Caetano do Sul.

Em 2008, o orçamento do Centro Paula Souza começou a crescer para dar suporte ao plano de governo de José Serra (2007 – 2010). Quatro anos depois aumentou 2,6 vezes em relação a 2007 (Tabela 2). Confira a seguir tabela orçamentária enviada pela assistente da Unidade de Gestão Administrativa e Financeira, Márcia Chinen (2014):

Evolução do orçamento do Centro Paula Souza 2006 – 2014	
2006	R\$ 406.924.652,00
2007	R\$ 468.745.176,00
2008	R\$ 747.921.532,00
2009	R\$ 1.003.540.850,00
2010	R\$ 1.222.770.472,00
2011	R\$ 1.367.343.038,00
2012	R\$ 1.379.889.523,00
2013	R\$ 1.699.070.772,00
2014	R\$ 1.843.598.055,00

Tabela 2 – Orçamento do Centro Paula Souza 2006 – 2014

O Centro Paula Souza começou também a oferecer, a partir de 2007, formação técnica a distância por meio do Telecurso TEC, em parceria com a Fundação Roberto Marinho, instituição privada, sem fins lucrativos, que desenvolve projetos educacionais.

No ano de 2008, a capital ganhou mais três Etecs: Artes, Arthur Alvim e Vila Formosa. Outros 10 municípios também foram contemplados: Cajamar, Cubatão, Piracicaba, Santana do Parnaíba, São José dos Campos, São Sebastião, São Vicente, Suzano, Vargem Grande do Sul e Votorantim. A expansão continua em 2009, com mais 22 escolas, nos municípios de Aguai, Campo Limpo Paulista, Capivari, Caraguatatuba, Cotia, Itapira, Mogi-Guaçu, Monte Mor, Nova Odessa, Novo Horizonte, Peruíbe, Piedade, Porto Ferreira, Poá, Registro, Santa Isabel, Serrana e São Paulo (Cidade Tiradentes, Heliópolis, Jardim Angela, Parque Santo Antonio, Paraisópolis, Parque Belém, Paulistano, Santo Amaro e Tiquatira).

Em 2009, foram firmadas parcerias com a Secretaria de Estado da Educação e a Prefeitura de São Paulo para ofertar vagas de cursos técnicos em escolas da rede estadual e em Centros Educacionais Unificados (CEUs) da prefeitura, criando 5.740 vagas naquele ano, de acordo com relatório anual, sob o título de “Melhores Momentos”, com as principais ações empreendidas pelo órgão, produzido pela Assessoria de Comunicação (Asscom) e cedido gentilmente pela jornalista Dirce Helena Salles.

Também foram criadas mais 21 Fatecs, entre os anos de 2007 e 2009, nos municípios de Araçatuba, Barueri, Bauru, Bragança Paulista, Capão Bonito, Catanduva, Diadema, Guarulhos, Itu, Jaboticabal, Jales, Lins, Mogi das Cruzes, Mogi Mirim, Osasco, Piracicaba, Santo André, São Caetano do Sul, São Paulo (Ipiranga), São Sebastião e Sertãozinho. O Centro Paula Souza comemorou 40 anos de existência com um total de 173 Etecs e 47 Fatecs ao final de 2009.

Mais 25 Escolas Técnicas Estaduais foram criadas em 2010, nos municípios de Barueri, Cerquilha, Embu, Francisco Morato, Itaquaquecetuba, Itararé, Ituverava, Lençóis Paulista, Lorena, Mairinque, Nova Odessa, Olímpia, Osasco II, Registro, Santa Rosa de Viterbo, São Pedro, Tietê e São Paulo (Capela do Socorro, Cepam, Jaraguá, Mandaqui, Perus, Raposo Tavares, São Mateus e Uirapuru).

O ano de 2010 foi marcado por eleições ao governo do estado e à presidência da república. O candidato ao Palácio dos Bandeirantes era novamente o ex-governador Geraldo Alckmin, que havia exercido o cargo de secretário de Desenvolvimento na gestão Serra, em 2009, com a missão de dar sequência ao plano de expansão das Etecs e Fatecs iniciado pelo seu antecessor na pasta, o então secretário e vice-governador Alberto Goldman.

Em seu plano de governo, Alckmin (2010, p. 5) destacou as realizações da gestão anterior e prometeu ampliar a oferta de vagas. “Não dá para esquecer do orgulho dos pais e do entusiasmo dos jovens na diplomação dos cursos das nossas Etecs e Fatecs”.

Entre as ações previstas no programa de governo Alckmin destacam-se (2010, p.7):

- Criar o programa Via Rápida para o Emprego por meio da criação de cursos [...] básicos de curta duração, respeitando a vocação econômica das regiões do estado.
- Fortalecer a integração entre o ensino médio e o técnico, em parceria com os municípios.
- Ampliar a oferta de vagas nas Etecs e cursos técnicos em parceria com empresas, prefeituras e outros órgãos públicos.
- Criar condições que permitam aos alunos das Etecs e Fatecs a aquisição de computadores [...] e equipamentos relacionados à sua profissão.
- Criar a Rede Paulista de Escolas Técnicas para potencializar as oportunidades de formação dos jovens em parceria com o Serviço Nacional da Indústria (Senai), Serviço Nacional do Comércio (Senac) e instituições privadas.
- Ampliar as vagas no ensino superior, nas Fatecs e em parceria com as universidades estaduais: Unesp [Universidade Estadual Paulista], Unicamp [Universidade Estadual de Campinas] e USP [Universidade de São Paulo].

No primeiro ano de sua nova gestão, Geraldo Alckmin (2011 – 2014) criou mais cinco Etecs e três Fatecs, nos municípios de Guariba, Monte Alto, Presidente Prudente, Taubaté e São Paulo (Brooklin, Itaquera, Pirituba e Tatuapé).

Ainda em 2011, o governador lançou a Rede Ensino Médio Técnico, com cursos técnicos integrados ao ensino médio, bem como o Via Rápida Emprego, programa que oferece cursos rápidos gratuitos e auxílio financeiro para promover a qualificação profissional, de acordo com as demandas regionais.

Financiados pelo governo do estado, os cursos do Via Rápida Emprego foram lançados em unidades do Centro Paula Souza, Senai, Senac, Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat), Associação para Valorização de Pessoas com Deficiência (Avape) e Associação para Valorização de Deficientes Visuais e Amigos (Adeva). Em notícia publicada no portal do Via Rápida Emprego, em 2011, Alckmin explica a finalidade do programa:

Um programa inclusivo. Não tem vestibular. Quem estiver desempregado, sem receber seguro-desemprego ou benefício previdenciário, recebe uma bolsa de R\$ 210 durante o curso. Se durar um mês, é uma bolsa, se durar dois meses, duas bolsas. Serão cursos rápidos, que a pessoa faz em 80, 120 e 200 horas. Nós também vamos pagar R\$120 pra pessoa poder ter acesso ao transporte.

Entre 2012 e 2013, foram instaladas mais oito Etecs e quatro Fatecs, em dez municípios: Ibaté, Itapetininga, Jacareí, Jandira, Peruíbe, Pompeia, Santana de Paranaíba, São Carlos, São Roque, Sorocaba e São Paulo (Esportes e Santa Ifigênia).

Em 2012, o Centro Paula Souza abriu inscrições para selecionar professores e coordenadores das Etecs e Fatecs para atuar na agência Inova Paula Souza, criada em 2010, com o objetivo de promover a cultura de inovação e a cooperação para o desenvolvimento de projetos tecnológicos dentro das instituições de ensino.

Em novembro de 2013, Geraldo Alckmin anunciou o Programa de Melhorias das Unidades do Centro Paula Souza, prevendo investimentos de R\$ 85 milhões em obras para atendimento às pessoas com deficiência e serviços de reforma e manutenção das instalações elétricas, hidráulicas e de cobertura, em 56 Etecs e 16 Fatecs, de 47 municípios.

O ano de 2013 também ficou marcado pela transferência da sede administrativa, localizada no antigo prédio da Escola Politécnica para um novo e moderno complexo construído no bairro Santa Ifigênia (Fig. 13), com o propósito de contribuir com a revitalização da área, conhecida popularmente como “cracolândia”. O projeto arquitetônico conquistou a edição de 2013 do prêmio Associação Paulista de Críticos de Arte (APCA).

Em 2014, o Centro Paula Souza encerrou o primeiro semestre com 221.093 alunos matriculados (Tabela 3) em cursos técnicos, técnicos integrados ao médio e ensino médio básico, em 216 Etecs e 280 classes descentralizadas, em cerca de 300 municípios. As classes funcionam em escolas estaduais e municipais sob a supervisão de uma escola técnica.



Figura 13 – Fachada do complexo que abriga a Etec Santa Ifigênia, o centro de capacitação e a nova sede administrativa do Centro Paula Souza (GUEDES, 2013)

Comparativo de matrículas entre 2007 e o primeiro semestre de 2014								
Modalidade de ensino	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Técnico presencial	78.011	91.401	106.699	124.194	132.156	130.949	124.067	123.416
Técnico integrado	-	1.386	1.952	2.746	3.491	8.112	15.827	27.084
Técnico semipresencial	-	-	-	3.537	4.246	3.605	3.361	3.459
Ensino técnico (ET) nas Etecs	78.011	92.787	108.651	130.477	139.893	142.666	143.255	153.959
Técnico (escolas estaduais - EE)	-	-	5.621	16.793	18.756	18.501	17.029	17.722
Integrado (escolas estaduais - EE)	-	-	-	-	-	1.387	2.371	3.578
Técnico (CEUS – prefeitura SP)	-	-	647	2.377	3.456	3.596	3.701	3.541
Total = Etecs+EE+CEUS	78.011	92.787	114.919	149.647	162.105	166.150	166.356	178.800
Ensino médio (EM)	23.290	30.042	39.074	49.612	54.289	54.385	49.799	42.293
Total = ET + EM	101.301	122.829	153.993	199.259	216.394	220.535	216.155	221.093
Tecnológico (Fatec)	22.032	28.319	35.344	46.332	54.657	61.010	64.624	67.383
Total	123.333	151.148	189.337	245.591	271.051	281.545	280.779	288.476

Tabela 3 – Comparativo de matrículas entre 2007 e o primeiro semestre de 2014 (GUSMÃO, 2014)

As Fatecs chegaram a 63 unidades criadas, com 67 cursos de graduação tecnológica distribuídos em 57 municípios paulistas, com um total de 67.383 alunos, conforme mapa ilustrativo com a localização das unidades no estado (Fig. 14).

No seu quadro funcional, o Centro Paula Souza iniciou o ano de 2014 com 18.685 funcionários, sendo 4.472 na carreira administrativa e 13.769 docentes (Tabela 4), conforme informações da Unidade de Recursos Humanos do órgão, encaminhadas por Oscar Zanin.

Para o decorrer de 2014 e 2015, o plano de expansão prevê novas Etecs e Fatecs, totalizando 295 unidades do Centro Paula Souza em funcionamento no processo seletivo do 1º semestre de 2016, de acordo com projeção do assessor técnico da Superintendência Aguinaldo Garcez (Tabela 5).



Figura 14 – Mapa de Etecs e Fatecs no primeiro semestre de 2014 (CENTRO PAULA SOUZA, 2014)

Número de funcionários do Centro Paula Souza						
Função	Regime contratual	Dez/08	Nov/09	Set/2011	Mar/2012	Jan/2014
ADMINISTRATIVO	Autárquico	1.712	1.461	-	4.275	1.386
	CLT	1.038	3.058	-	463	3.086
TOTAL ADMINISTRATIVO		2.750	4.519	4.859	4.738	4.472
DOCENTE	Etec	-	-	10.614	10.351	10.959
	Fatec	-	-	2.329	2.379	2810
	Total docente	7.858	11.452	12.943	12.733	13.769
	Auxiliar de docente	-	-	396	396	444
TOTAL GERAL		10.608	15.971	18.198	17.471	18.685

Tabela 4 – Número de funcionários do Centro Paula Souza (ZANIN, 2014)

Evolução do número de unidades entre 2002 – 2013 e implantações previstas para 2014 – 2015														
Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Etecs	103	103	105	109	128	138	151	173	198	203	210	211	+ 9	+ 4
Fatecs	13	14	17	19	29	34	47	50	50	53	56	57	+ 7	+ 7
Total	116	117	122	128	157	172	198	223	248	256	266	268	+ 16	+ 11

Tabela 5 – Unidades criadas entre 2002 – 2013 e implantações previstas (LOCATELLI; GARCEZ, 2014)

3.4 Parcerias

Outro recurso empregado para expandir a atuação do Centro Paula Souza é a realização de convênios com organizações públicas e privadas. Segundo balanço da área de Gestão de Parcerias e Convênios, nos últimos cinco anos foram realizados mais de 400 convênios para implantação de cursos e laboratórios, novas unidades, estágios, programas de qualificação, intercâmbios e outras iniciativas.

Entre as principais parcerias, destaca-se a Fatec Pompeia, implantada em 2012, por meio de um convênio com a Fundação Nishimura, ligada à empresa fabricante de máquinas agrícolas Jacto. A unidade foi criada em um prédio disponibilizado pela fundação para ser administrado pelo Centro Paula Souza, com o objetivo de formar profissionais especializados na Mecanização em Agricultura de Precisão. Um curso inédito no país, inspirado no modelo das universidades norte-americanas de *Oklahoma* e *Arizona*.

A Etec Jornalista Roberto Marinho também é fruto de um convênio com a iniciativa privada. A parceria foi celebrada com a TV Globo em 2010 para oferecer cursos de Multimídia e Produção de Áudio e Vídeo, em um prédio construído pela emissora ao lado dos seus estúdios, na zona sul da capital.

Existem ainda parcerias com entidades governamentais e autônomas, como o Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal (Cepam) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que resultaram na instalação de estabelecimentos de ensino com cursos voltados aos temas de atuação dessas instituições.

Companhias internacionais também desenvolvem projetos com a instituição, como o *Italian Culinary Institute for Foreigners (ICIF)*, que equipou a Etec Santa Ifigênia com fornos, fogões e máquinas doadas por empresas da Itália; bem como a multinacional alemã Festo, que modernizou o laboratório de automação da Fatec-SP, além de promover um programa de intercâmbio e capacitação de professores.

O Santander é outro parceiro, que dispõe de um programa de bolsas de estudos para estudantes interessados em estudar em países de língua espanhola. Há ainda acordos de cooperação internacional com universidades e centros de pesquisa de países como Argentina, Cuba, Chile, Colômbia, Estados Unidos, México, Peru, Portugal, etc.

3.5 Avaliação do ensino

O instrumento mais utilizado para observar o desempenho das unidades do Centro Paula Souza são as avaliações anuais do Ministério da Educação (MEC). Para o ensino básico das Etecs, é utilizado o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). A Escola Técnica Estadual (Etec) de São Paulo, conhecida como Etesp, teve o melhor desempenho entre as escolas públicas paulistas, na última avaliação, feita em 2012 e divulgada em novembro de 2013. Na mesma edição, a Etesp figurou também como a quinta melhor colocada do país. Como explica Salles (2014, p. 5):

No País, entre as 50 melhores escolas públicas, 12 são Etecs. Se forem consideradas as 50 melhores escolas estaduais do Brasil, 38 são unidades administradas pelo Centro Paula Souza. No estado de São Paulo, 44 Etecs estão entre as 50 melhores públicas. Além da Etesp, as Etecs Getúlio Vargas (capital), Presidente Vargas (Mogi das Cruzes) e Parque da Juventude (capital) aparecem, respectivamente, na quinta, sexta e sétima colocações.

Outro indicador de qualidade utilizado pela instituição são os índices de empregabilidade dos alunos, aferidos pelo Sistema de Avaliação Institucional (SAI), metodologia de autoavaliação desenvolvida pelo próprio Centro Paula Souza. De acordo com o último relatório (2012), cerca de 77% dos técnicos formados pelas Etecs estão empregados até um ano após a conclusão do curso.

Para Salles (2014, p. 4), a tradição de alto nível de ensino das Etecs resulta em elevados índices de demanda (relação candidato/vaga). Os dois cursos com maior registro de procura no processo seletivo do 1º semestre de 2014 (Mecatrônica e Administração integrados ao ensino médio) tiveram média de 28,5 e 23,5 candidatos/vaga respectivamente.

Já as Fatecs são avaliadas pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e pelo Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação. Nas últimas avaliações, feitas em 2012, cujos resultados foram divulgados em 2013, os cursos de graduação tecnológica de Logística, Gestão Empresarial e Gestão Comercial configuraram nas listas dos 10 melhores do país. Com relação ao conceito, 35% das Fatecs participantes obtiveram a nota máxima e 92% das unidades que foram avaliadas obtiveram nota 4 ou 5. Participaram desta edição do Enade 27 Fatecs. De acordo com Salles (2014, p. 7):

No curso de Tecnologia em Logística, foram avaliadas 12 Fatecs. As unidades de Mauá (4ª), Guaratinguetá (8ª) e Americana (10ª) estão entre as dez melhores do Brasil. Já no curso de graduação tecnológica de Gestão Empresarial, as unidades de Catanduva (3ª) e Mococa (6ª) destacaram-se entre as dez mais conceituadas. Ao todo, dez Fatecs foram avaliadas nesse curso. O curso de Tecnologia em Gestão Comercial foi analisado em duas Fatecs. A unidade do Ipiranga ficou em 5º lugar e Itaquaquecetuba, em 19º. Duas Fatecs tiveram seus cursos de Gestão Financeira analisados: Bragança alcançou a 17ª colocação e Guaratinguetá, o 40º lugar.

Quanto aos índices de empregabilidade dos alunos das Fatecs, avaliados pelo Sistema de Avaliação Institucional, 92% dos tecnólogos estão empregados até um ano após a conclusão do curso, segundo o relatório de 2012 do SAI.

3.6 Contexto da educação profissional em São Paulo

O estado de São Paulo contabilizou no segundo semestre de 2013 um total de 1.178 estabelecimentos de educação profissional, o equivalente a 25% do total nacional (4.579), segundo levantamento disponível no portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), órgão do Ministério da Educação, responsável pela realização de estudos, pesquisas e avaliações sobre o sistema educacional brasileiro.

Quanto ao número de matrículas, em nível técnico, o estado de São Paulo responde por 359.427 alunos, 32% do total nacional de 1.102.661. O Centro Paula Souza aparece com 146.370 estudantes, frente a 8.309 na rede federal, 12.463 em escolas municipais e 192.285 em estabelecimentos particulares. Apesar de o órgão paulista contabilizar um número diferente do levantamento do Inep, utilizaremos a fonte oficial nacional para calcular sua participação, a qual indica que 40% do total de alunos de cursos técnicos no estado encontram-se na rede estadual. Ao analisar somente a oferta de ensino na esfera governamental, a participação do Centro Paula Souza equivale a 87% (Inep, 2013).

Já em nível superior, São Paulo dispõe de 340.187 alunos matriculados em cursos tecnológicos, 36% do total de 944.904 estudantes do Brasil. Entre os alunos paulistas, 4.516 estão na rede federal, 50.065 em âmbito estadual, 2.994 em instituições municipais e 282.612 em cursos particulares. A participação das Fatecs do Paula Souza equivale a 14% do total do estado e 86% da oferta em instituições públicas, segundo o último balanço do Inep de 2012.

Além do Centro Paula Souza, as principais redes de ensino profissional que atuam no estado são o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), as redes municipais e as escolas particulares dos serviços nacionais de aprendizagem, conhecidas como “sistema S”: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat). Seguem abaixo as principais características de cada instituição, de acordo com informações disponíveis em suas páginas na internet, referentes ao primeiro semestre de 2014.

Os cursos da rede federal tiveram início em 1909, com as Escolas de Aprendizizes Artífices. Hoje são ministrados pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Desde 2008, a instituição começou a agregar os centros de educação tecnológica (Cefets) e as escolas técnicas federais em uma estrutura *multicampi*. Atualmente são 22 mil alunos matriculados nos níveis técnico, superior e pós-graduação, no modelo presencial de ensino, em 28 campi, além de 4 mil alunos em 23 polos de educação a distância.

O IFSP dispõe de 20 cursos técnicos, 11 cursos técnicos integrados ao ensino médio, 18 cursos tecnológicos, seis licenciaturas, sete bacharelados, quatro especializações e três programas de mestrado, bem como o Ensino de Jovens e Adultos (EJA).

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) foi fundado em 1946, com o intuito de oferecer qualificação aos profissionais do comércio de bens, serviços e turismo. O Senac-SP oferece cursos em 20 diferentes áreas do conhecimento e cinco níveis de ensino: cursos livres de formação básica, técnicos, graduação, pós-graduação (*lato e stricto sensu*) e extensão universitária. Sua estrutura é composta por um centro universitário, na zona sul da capital, dois *campi* no interior e outras 54 unidades distribuídas pelo estado.

Criado em 1942, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) atua na educação profissional e na prestação de serviços tecnológicos de assistência ao setor produtivo. Com uma das maiores redes da América Latina, opera em todo o Brasil e em outros dez países, com centros de treinamento e formação de mão de obra em parceria com o Ministério das Relações Exteriores. Oferece uma grande variedade de cursos em 28 áreas industriais. Conta com 91 escolas e centros de treinamento fixos espalhados pelo estado e 74 unidades móveis, com 45 modalidades de aprendizagem industrial, 722 cursos rápidos de formação continuada, 47 cursos técnicos, 16 graduações em tecnologia e 24 especialidades de pós-graduação *lato sensu*.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat) foi fundado em 1993, com cursos e programas de saúde, esporte, lazer e cultura, voltados a profissionais da área de transporte. Conta com 28 unidades no estado, que oferecem cursos, seminários e palestras presenciais ou a distância.

Os dados acima mostram que o Centro Paula Souza é a maior instituição de ensino profissional do estado. Em termos de abrangência, fica atrás somente da rede particular como um todo, na soma das grandes instituições e das pequenas redes e escolas não citadas.

Para os próximos anos, a rede particular deverá ganhar mais um incentivo com os investimentos do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), criado em 2011, pelo Ministério da Educação, com o objetivo de ampliar a oferta de educação profissional e tecnológica.

De acordo com o portal do programa na internet, o Pronatec prevê aporte de recursos e parcerias com o “sistema S” para oferta de cursos gratuitos, bem como linhas de financiamento para estudantes de estabelecimentos particulares, por meio do Programa de Financiamento Estudantil voltado ao ensino técnico – Fies Técnico, que até o primeiro semestre de 2014 ainda aguardava regulamentação.

3.7 Princípios organizacionais

Em 2008, a Fundação do Desenvolvimento Administrativo do Estado de São Paulo (Fundap) elaborou um projeto no Centro Paula Souza chamado “Direcionamento Estratégico e Diagnóstico Organizacional”, com o objetivo de “assessorar no desenvolvimento do direcionamento estratégico e na análise dos processos de trabalho críticos a serem priorizados para efeitos de aperfeiçoamento da gestão”. Como resultado, foram definidos os princípios organizacionais utilizados pela instituição:

Missão – Promover a educação profissional pública dentro de referenciais de excelência, visando ao atendimento das demandas sociais e do mundo do trabalho.

Visão – Consolidar-se como centro de excelência e estímulo ao desenvolvimento humano e tecnológico, adaptado às necessidades da sociedade.

Objetivos estratégicos

- Atender/antecipar-se às demandas sociais e do mercado de trabalho;
- Obter a satisfação dos públicos que se relacionam com o Centro Paula Souza;
- Aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento, gestão e as atividades operacionais/administrativas;
- Alcançar e manter o grau de excelência diante do mercado em seus processos de ensino e aprendizagem;
- Estimular e consolidar parcerias, sinergias e a inovação tecnológica;
- Reconfigurar a infraestrutura e intensificar a utilização de recursos tecnológicos;
- Promover a adequação, o reconhecimento e o desenvolvimento permanente do capital humano;
- Incentivar a transparência e o compartilhamento de informações e conhecimentos;
- Assegurar a sustentabilidade financeira da instituição.

Diretrizes estratégicas

Excelência em educação humana e tecnológica – Alcançar e manter o grau de excelência em seus processos de ensino e aprendizagem focados na aplicação da tecnologia, criatividade e no desenvolvimento de competências humanas e organizacionais;

Satisfação dos públicos (interno e externo) – Compreender as necessidades dos públicos interno e externo com objetivo de atender às suas expectativas;

Valorização do capital humano – Assegurar a valorização dos servidores do Centro Paula Souza por meio de ações que estimulem a prática inovadora;

Alto desempenho e melhoria permanente – Garantir processos permanentes de autocrítica institucional que viabilizem a melhoria contínua das atividades do Centro Paula Souza com o objetivo de alcançar resultados e metas;

Parcerias, sinergias e inovação tecnológica – Estimular a busca de interesses comuns nas iniciativas pública e privada para o aprimoramento do conhecimento, da formação profissional e da gestão administrativa de modo a prover a sustentabilidade da instituição;

Transparência – Compartilhar de forma sistêmica informações de interesse dos públicos interno e externo.

3.8 Assessoria de Comunicação

A Assessoria de Comunicação do Centro Paula Souza (Asscom) é o departamento responsável pela divulgação das ações da autarquia e de suas unidades, bem como pelo estabelecimento de relações institucionais com empresas, imprensa, órgãos públicos e privados. No relatório sobre as atividades desempenhadas pelo departamento em 2013, a coordenadora Gleise Santa Clara explica as principais funções do setor:

Entre suas atribuições está o atendimento à imprensa e a prospecção de oportunidades na mídia para dar visibilidade aos serviços e aos projetos da instituição, além do gerenciamento de crises na comunicação. É o órgão que atende às demandas de informações do governador, da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI), demais secretarias, deputados e prefeitos. Cabe também à Asscom a produção de materiais impressos e digitais sobre a instituição, assim como as ações de comunicação interna entre a administração central e as unidades.

A Asscom dispõe de um contrato com a agência FSB Comunicações. No primeiro semestre de 2014, a equipe estava composta por 11 jornalistas (sete ligados à agência), três *designers* gráficos, dois analistas de informações, uma secretária e duas estagiárias.

No Plano Estratégico e Operacional da FSB Comunicações (2014), dirigido pela jornalista Flávia de Leon, foi destacado que o “Centro Paula Souza lida historicamente com agendas positivas, o que requer um trabalho de comunicação mais proativo do que reativo no relacionamento com a imprensa”.

Entre os pontos positivos e as oportunidades de ações para o fortalecimento da reputação institucional, foram definidos três fatores principais: qualidade do ensino, programas e parcerias, e conexão com o mercado de trabalho:

O Centro Paula Souza investe na inovação, pesquisa e desenvolvimento, gestão da propriedade intelectual e transferência de tecnologia, com o objetivo final de contribuir para o desenvolvimento econômico. O principal motor é a Agência Inova Paula Souza, mas outras iniciativas, como projetos isolados de alunos, a própria Feira Tecnológica do Centro Paula Souza e parcerias com o setor produtivo alçam a instituição a uma posição privilegiada de formadora de profissionais de altíssimo nível e de referência na busca de soluções para o mercado e a economia.

Ainda inicial e pouco conhecida, essa vertente do Centro Paula Souza traz grandes possibilidades de divulgação, na medida em que concerne diretamente o setor privado e inquietações bastante atuais, como a melhora da produtividade e a prospecção de oportunidades, temas pelos quais a imprensa se mostra sempre bastante interessada.

Já entre as questões que implicam fragilidade e ameaça, chama-se atenção para infraestrutura deficiente, falta de professores e dificuldades externas para expansão de unidades, o que demanda um trabalho constante de prevenção de crises, tendo como diretriz “o alinhamento de respostas à imprensa, sempre claro e transparente, [...] fundamental para reverter situações críticas”.

De acordo ainda com a proposta, as ações de comunicação a serem desenvolvidas pela FSB no Centro Paula Souza têm como objetivos principais:

- I. Consolidar o Centro Paula Souza como uma das principais referências do ensino profissional público do País.
- II. Ampliar a divulgação das oportunidades de ensino e aperfeiçoamento oferecidos pelo Centro Paula Souza.
- III. Ampliar e consolidar a política de interiorização das ações de comunicação.
- IV. Consolidar a imagem do Centro Paula Souza como modelo de promoção da inovação e tecnologia, em consonância com o setor produtivo e com vistas ao desenvolvimento econômico e social do estado.

A agência também trabalha com uma mensagem-chave, que deve servir como base para a orientação do discurso do órgão:

Tradição e inovação são marcas do Centro Paula Souza. A instituição chega aos 45 anos tendo construído uma história de sucesso na oferta de educação pública técnica e tecnológica de excelência. Apesar da idade, o Centro Paula Souza não parou no tempo, mantém constante diálogo com o setor produtivo, ouvindo e trabalhando sobre as demandas das empresas. Incentiva a inovação e o empreendedorismo entre seus alunos e professores, de modo a acompanhar as necessidades de uma geração que está deixando de lado a ideia do pleno emprego para a busca do autoemprego.

Entre os produtos de comunicação da Asscom, destacam-se a revista bimestral voltada aos públicos interno e externo, os jornais murais das unidades, a *newsletter* semanal para os funcionários, os perfis nas redes sociais e o *site* da instituição, além de outros produtos técnicos específicos (Fig. 15):

Portal www.centropaulasouza.sp.gov.br: atualizada diariamente pela equipe da Asscom, a página do Centro Paula Souza na internet disponibiliza para todos os seus públicos informações gerais sobre a instituição, notícias, perfil institucional, regimento, licitações, localização e detalhes sobre cursos, unidades, concursos, programas, projetos, publicações digitais, agenda de eventos, área de imprensa com *releases* e *clipping*, fale conosco, entre outros itens. O portal deverá ganhar um novo *layout* até 2015.

Redes sociais: o Centro Paula Souza dispõe de perfis nas redes sociais *on-line*: *Facebook*, *Twitter*, *Tumblr*, *Instagram*, *Youtube*, *Google Plus* e *Linkedin*. Os perfis são atualizados diariamente por uma jornalista especializada em mídias digitais com conteúdos de interesse dos estudantes. Vale destacar que diversas unidades mantêm seus próprios perfis nas redes e portais independentes na internet, nem sempre de acordo com os padrões técnicos da Asscom.

Newsletter *on-line*: a Asscom edita semanalmente uma *newsletter* enviada por *e-mail* a todos os seus colaboradores com assuntos do cotidiano, como realização de eventos, inaugurações, concursos, capacitações, etc.

Revista institucional: produzida desde janeiro de 2007, a Revista do Centro Paula Souza é uma publicação bimestral com reportagens especiais sobre temas variados que envolvem a instituição, desde projetos de alunos e professores a novos programas educativos e prêmios. Com tiragem de 9 mil exemplares, a revista é distribuída a um *mailing* composto por diretores de unidades, coordenadores, gestores públicos, parceiros e autoridades. Todas as edições também estão disponíveis para *download* no *site*.

Jornais murais: o Centro Paula Souza dispõe de dois jornais murais bimestrais para os seus alunos: o “Fatos Fatecs”, com novidades voltadas aos estudantes das Fatecs; e o “Manchetes Etecs”, com assuntos de interesse dos alunos da Etecs. Os jornais são afixados em áreas comuns das escolas e faculdades.

Guia da internet, perfis de cursos, observatório escolar e outras publicações técnicas: materiais produzidos pelos setores internos especializados e editados pela Assessoria de Comunicação. As publicações são periódicas e dirigidas aos alunos.



Figura 15 – Montagem com os produtos da Assessoria de Comunicação do Centro Paula Souza

Frente à proposta de trabalho da Asscom, em conjunto aos objetivos e mensagens trabalhados pela equipe, nota-se que a memória institucional surge como ponto estratégico a ser abordado neste período que marca os 45 anos de existência da instituição.

3.9 Ações comemorativas

O Centro Paula Souza promove periodicamente ações comemorativas para festejar o aniversário de suas unidades, que funcionam de modo descentralizado, bem como encontros acadêmicos para reunir pesquisadores por intermédio do Grupo de Estudos e Pesquisas em Memórias e História da Educação Profissional. Entre os eventos, destaque para os Encontros de Memórias e História da Educação Profissional, realizados a cada dois anos, com o objetivo de preservar a memória e possibilitar a troca de experiências entre diferentes instituições educacionais. Esses encontros contam com palestras, mesas-redondas, apresentações de pesquisas e exposições.

Em 2014, haverá a 4ª edição do evento, sob o tema “Coleções, Acervos e Centros de Memória”. Os dois últimos encontros, em 2012 e 2010, propiciaram a publicação de dois livros com artigos acadêmicos sobre os temas discutidos: “Cultura, Saberes e Práticas” e “Patrimônio, Currículos e Processos Formativos”.

Em maio de 2014, foi realizada a Jornada Comemorativa “Técnico em Nutrição e Dietética: 75 anos de transformação e mobilização (1939 – 2014)”, em homenagem ao primeiro curso técnico de nutrição do Brasil, criado na Etec Carlos de Campos.

Outro evento recente foi a comemoração dos 100 anos do ensino profissional no estado de São Paulo, em novembro de 2011, no formato de simpósio, sob o título “Raízes, Retratos e Evolução”. O encontro reuniu cerca de 200 pessoas na Etec de Artes, na capital, onde professores de cursos técnicos debateram a trajetória e os desafios dessa modalidade de ensino a partir de palestras, mesa-redonda e apresentação de trabalhos.

A maior comemoração foi realizada em 2009, na ocasião dos 40 anos do Centro Paula Souza, época em que o então governador José Serra colocou em prática o plano de dobrar o tamanho da rede. As atividades em homenagem ao aniversário da instituição envolveram a criação de um selo comemorativo e um logotipo para circular em todas as publicações e papeleria do órgão ao longo do ano (Fig. 16).

Também foi produzido um livro institucional sobre os 40 anos para ser enviado a um *mailing* especial de 2 mil nomes (empresários, prefeitos, parlamentares; e bibliotecas de Etecs e Fatecs), além de uma edição especial da Revista do Centro Paula Souza sobre o tema e um DVD de 10 minutos sobre a autarquia em capítulos: história; institucional; e depoimentos de alunos, professores e funcionários. O material (Fig. 17) foi distribuído aos convidados durante o evento oficial.



Figura 16 – Selo comemorativo e logotipo especial dos 40 anos da instituição



Figura 17 – Capa do livro institucional, DVD e revista especial sobre os 40 anos

A solenidade para comemorar os 40 anos do órgão contou com mais de 1,2 mil convidados na Sala São Paulo, sede da Orquestra Sinfônica do Estado, na noite de 17 de setembro de 2009. Na cerimônia, estavam presentes o governador, o vice-governador, o secretário estadual de Desenvolvimento e a diretora-superintendente do Centro Paula Souza, entre outras autoridades.

Foram feitas homenagens a professores, alunos, ex-superintendentes e servidores, com apresentações do Coral do Centro Paula Souza e da Orquestra Sinfônica de Heliópolis (Fig. 18). Foi elaborada uma linha do tempo para ser divulgada no portal da instituição (Figs. 19 e 20) e em totens confeccionados para o evento. Notícia publicada no *site* do Centro Paula Souza (2009) ressaltou trechos dos discursos dos gestores da autarquia:

[...] O governador José Serra enfatizou a ampliação da educação técnica no Estado planejada desde o início da gestão. "Foi uma meta ambiciosa que deu certo e vai ser mais que ultrapassada até o fim do ano que vem. Para o bem do nosso Estado, juventude e futuro", disse. O governador falou ainda dos investimentos do Estado no Centro Paula Souza, que praticamente triplicaram no seu governo. "Levamos o orçamento para mais de R\$ 1 bilhão em um curto período. Nós nunca podemos perder o padrão de qualidade", completou.

“A ampliação dos ensinos técnico e tecnológico atende a uma necessidade enorme do Estado e do Brasil”, observou [o vice-governador Alberto] Goldman. [...] “Além de ser sinônimo de excelência em educação, o Centro Paula Souza é garantia de emprego e fonte de desenvolvimento. Qualificar é desenvolver”, afirmou o secretário de Desenvolvimento, Geraldo Alckmin.

“Comemoramos nossos 40 anos vivenciando um dos momentos mais prósperos da história da instituição”, ressaltou [a diretora-superintendente do Centro Paula Souza] Laura Laganá.

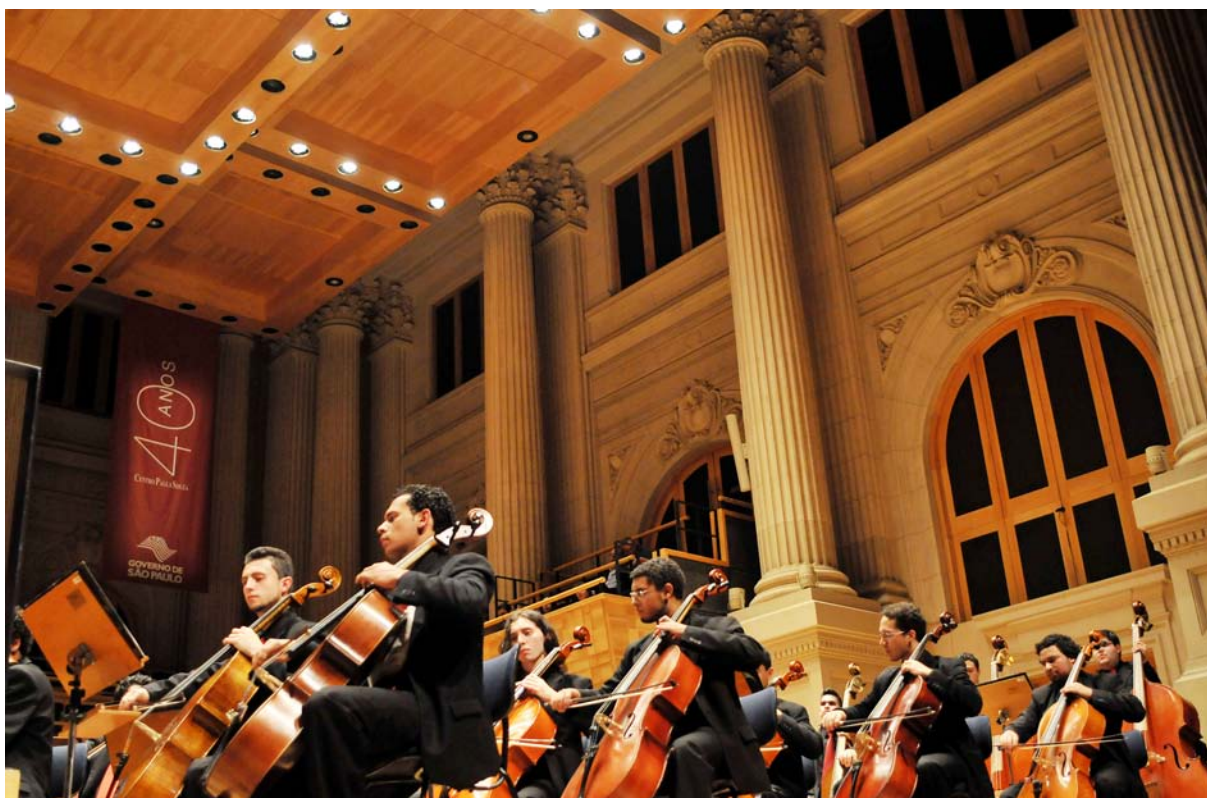


Figura 18 – Orquestra de Heliópolis na solenidade de 40 anos do Centro Paula Souza (GUEDES, 2009)

Profissionais Qualificados

1

Em 1910 foram criadas as primeiras escolas profissionais públicas na cidade de São Paulo, como parte de um projeto de constituir um mercado de mão de obra qualificada.

Essas escolas pretendiam formar os filhos de trabalhadores que seguiriam a profissão de seus pais.

No ano seguinte, em 1911, começam a funcionar na Capital, no bairro operário do Brás, a Escola Profissional Masculina (atual Etec Getúlio Vargas) voltada para o ensino das artes industriais, e a Escola Profissional Feminina (Etec Carlos de Campos) destinada ao ensino de economia doméstica e trabalhos manuais.



>>> Alunos da Escola Profissional Masculina (atual Etec Getúlio Vargas) aguardam o sinal das aulas no pátio do prédio da rua Pratinings

Final da década de 1910



>>> Atividade prática na Oficina de Marcenaria da Escola Profissional Masculina (atual Etec Getúlio Vargas)

Sem data



>>> Alunos da Escola Normal Feminina de Artes e Ofícios (atual Etec Carlos de Campos), no Dispensário de Pesticultura

1911



>>> Dentro da Escola Profissional Feminina (Etec Carlos de Campos) com o corpo docente e auxiliares das oficinas dos cursos de: Rendas e Bordados; Roupas Brancas; Confecções; Flores e Chapéus; e Decinho

1911

Vocação regional

2

No fim da **década de 20**, o ensino técnico já havia se expandido para mais de vinte municípios paulistas, como Amparo, Campinas, Franca, Jau e Santos, entre outros. A ideia era oferecer "o ensino de profissões mais adequadas ao meio industrial" das respectivas localidades, um deslize que tem acompanhado o Centro Paula Souza ao longo de sua trajetória. E os resultados positivos se concretizam com o fortalecimento dos arranjos produtivos locais (APLs), que impulsionam o desenvolvimento econômico no Estado.



>>> Alunos e professores em atividades no Laboratório de Mecânica da Etec João Beltrami, em Amparo

Década de 30



>>> Aula prática de Pesticultura e Higiene: alunos são orientados pelo médico assistente da Etec Dr. João Cardoso, em Franca

1943



>>> Alunos preparando cartuchos de madeira para acondicionar terra, sementes e mudas, em aula de silvicultura do curso Agrícola da Etec Chicago, em Itauna

Década de 40



>>> Sala de aula do Instituto Escolas Rina, que deu origem à atual Etec Anísio Ferreira, em Santos

Década de 30

1969: Nasce o Centro Paula Souza

3

O cenário não poderia ser mais apropriado para uma instituição ligada à tecnologia. No mesmo ano em que o homem chegava à Lua, se concretizava o sonho do educador **Antônio Francisco de Paula Souza** (1843-1917), fundador da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP): criar um sistema de formação de profissionais que impulsionasse o crescimento econômico e social do país. Em 1970, a Fatec Sorocaba inicia suas atividades, oferecendo o primeiro curso de graduação em tecnologia. Três anos depois veio a Fatec São Paulo, que hoje mantém alguns dos cursos mais concorridos da instituição.



>>> Fatec Sorocaba formada da turma 77 da primeira faculdade criada pelo Centro Paula Souza

1978



>>> Fatec São Paulo Alunos na frente da Fatec São Paulo, a primeira a formar tecnólogos na Capital

1969

Técnicos e tecnólogos ganham mercado de trabalho

4

A **década de 80** foi marcada pela busca por profissionais especializados em informática. Para atender a essa demanda foi criada a Fatec Baixada Santista. Já Americana ganhou uma Fatec para atender à crescente demanda da indústria têxtil na região e também para oferecer o curso de Processamento de Dados.

Foi ainda nos anos 80 que o Centro Paula Souza começou a formar técnicos, a partir da transição de 12 escolas profissionais que integravam convênio entre os governos federal, estadual e municipal. Outras duas escolas técnicas, as primeiras criadas pelo Centro Paula Souza, vieram em 1988: a Etec São Paulo e a de Taquaritinga.



>>> Etec Jundiaí Aula prática do curso Técnico de Agrimensura em uma das primeiras reuniões transferidas para a instituição

1974



>>> Fatec Baixada Santista • Prédio tombado pelo Patrimônio Histórico onde hoje está instalada a Empresa Júnior da faculdade

Década de 80



>>> Etec São Paulo A primeira escola técnica criada pelo Centro Paula Souza na Capital, em 1988, oferece hoje 11 cursos



>>> Fatec Americana Traz usado para demonstração de produção de tecido no curso Têxtil, criado para atender à vocação da região

Uma união que deu certo

5

As parcerias e os convênios firmados com prefeituras, empresas e instituições públicas e privadas contribuem de forma decisiva para a expansão do Centro Paula Souza. A implantação de Etecs e Fatecs ocorre de forma integrada com o perfil socioeconômico de cada região. Constantemente, os currículos dos cursos oferecidos passam por revisão para que sejam atualizados e acompanhem as necessidades do mercado.



>>> Etec Quatipê Centro de Memória Arqueológica atual estudantes da Baixada Santista e da Região Central



>>> Fatec Taquaritinga Desenvolvimento agrícola da região favoreceu a criação do curso de Agrimensura, na década de 90



>>> Etec Jorge Street São Carlos do Sul Criação do currículo do curso de Mecatrônica contou com a participação de indústrias da região do ABC paulista



>>> Fatec Marília • Indústrias da região empregam tecnólogos em Almeritas, profissionais que planejam e executam processos produtivos

Figura 19 – Linha do tempo sobre os 40 anos do Centro Paula Souza – parte 1

6 Ensino a distância

Democratizar o acesso ao Ensino Técnico e proporcionar melhores perspectivas de crescimento profissional para quem espera retomar os estudos. Esses são os propósitos do **Telcurso TEC**, criado em 2007 pelo Governo do Estado de São Paulo, por meio do Centro Paula Souza, em parceria com a Fundação Roberto Marinho. A iniciativa deu tão certo que o governo estendeu essa modalidade às escolas da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo e aos Estados de Goiás e Minas Gerais. O Ensino Tecnológico também se prepara para ingressar na modalidade a distância, em parceria firmada com a Universidade Virtual do Estado de São Paulo (Univesp).



>>> Aula pelo TV CD ROM, internet e material impresso, recursos didáticos que ajudam a expandir o ensino profissional a distância.



>>> Tecnologia em Gestão Empresarial será o primeiro curso tecnológico a distância, com apoio presencial em 43 Fatesc.



7 A expansão do ensino profissional

O crescimento da oferta de vagas nas unidades do Centro Paula Souza intensificou-se nos últimos anos, com o **Plano de Expansão do Governo de São Paulo** para os ensinos técnico e tecnológico. O objetivo é ampliar o número de Etes e Fatesc, sobretudo nas regiões menos favorecidas. O Plano de Expansão prevê duplicar a quantidade de Fatesc em relação a 2006, chegando a 52 unidades em 2010. No ensino técnico, a meta é chegar a 177 mil alunos, incluindo os cursos técnicos regulares, convênios com a Secretaria de Educação do Estado, com a Prefeitura de São Paulo e cursos a distância.



>>> Etec Helôpolis. Escola projetada pelo arquiteto Ray Otáveiro para a primeira parceria com a comunidade.




>>> Fatesc, Sorveti. Primeiro convênio realizado entre o curso de Comércio Exterior, que vai atender empresas instaladas na região.

8 Parceria ampliada

Graças à parceria firmada com a Secretaria de Estado da Educação e a Prefeitura de São Paulo, o Centro Paula Souza estendeu a oferta de ensino técnico para diversas escolas estaduais além dos Centros Educacionais Unificados (CEU). Em vez de construir novas instalações, está sendo aproveitada a infraestrutura já existente nas escolas da capital e do interior para implantar novas turmas nesse nível de ensino. Com isso, mais jovens terão acesso à educação profissional gratuita e de qualidade e, dessa forma, poderão contribuir para o desenvolvimento econômico de São Paulo.



>>> CEU Itaquá. Convênio com a Prefeitura amplia o acesso ao ensino técnico inicialmente em comunidades próximas aos CEUs.




>>> Escola Estadual Ministro Costa Mello. Escolas com turmas de Ensino Técnico ganham laboratórios de Informática e sua estrutura própria para as aulas técnicas.

9 2010: rumo à Nova

No fim do próximo ano, o Centro Paula Souza deve deixar o prédio projetado pelo arquiteto Ramos de Azevedo, no Bom Retiro, onde permaneceu por 40 anos. O imóvel, de relevância arquitetônica e histórica, já não consegue acompanhar as necessidades de uma instituição que precisa se expandir também fisicamente. A sede ocupará um terreno no centro de São Paulo – na área que integra o projeto de revitalização da Prefeitura de São Paulo, batizada de **NOVA LUZ**. As novas instalações abrigarão também uma Tec, o que possibilitará o acesso de mais jovens ao ensino profissional gratuito no Estado de São Paulo, uma das principais metas do Centro Paula Souza.



>>> Projeto da nova sede do Centro Paula Souza, que contará também com uma Tec e espaço aberto à população.



>>> O prédio projetado por Ramos de Azevedo no fim do século 19 para abrigar a Escola Politécnica.

Figura 20 – Linha do tempo sobre os 40 anos do Centro Paula Souza – parte 2

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

O planejamento estratégico é visto como um fator responsável pelas decisões que envolvem o destino da organização como um todo, em busca de objetivos que tragam bons resultados, diminuindo a exposição a erros e riscos. De acordo com Kunsch (2003, p. 204), “o planejamento constitui um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos”.

Para Oliveira (2013, p.4), o planejamento deve ser entendido como um processo contínuo, “desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa [...] não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano.”

Dentro desses princípios, Farias (2011) considera que o planejamento de comunicação focado nas relações públicas deve ser integrado e buscar a consolidação da reputação organizacional com seus públicos por meio de relacionamentos estáveis.

Na concepção de Kunsch (2003), um processo de planejamento é composto por 12 etapas: 1. Identificação da realidade situacional; 2. Levantamento de informações; 3. Análise dos dados e construção de um diagnóstico; 4. Identificação dos públicos envolvidos; 5. Determinação de objetivos e metas; 6. Adoção de estratégias; 7. Previsão de formas alternativas de ação; 8. Estabelecimento de ações necessárias; 9. Definição de recursos a serem alocados; 10. Fixação de técnicas de controle; 11. Implantação do planejamento; 12. Avaliação dos resultados.

Com base na metodologia do planejamento estratégico no universo da comunicação organizacional e das relações públicas, o capítulo a seguir fará um estudo para identificação de fraquezas, riscos, forças e oportunidades. A partir dessas definições, serão apresentados objetivos e estratégias que irão definir um plano de ações a curto, médio e longo prazos para potencializar resultados que tragam maiores percepções positivas para a imagem e a reputação do Centro Paula Souza.

Vale ressaltar que o foco desse trabalho é um planejamento localizado, voltado às ações comemorativas dos 45 anos da instituição, inserido em um contexto amplo, na utilização da memória organizacional como ferramenta de comunicação e gestão.

4.1 Análise de públicos

O relacionamento com seus públicos é um dos pontos determinantes na construção da identidade e no sucesso de qualquer organização. Para se estabelecer um bom planejamento estratégico e operacional, é preciso conhecer os grupos com os quais a empresa se relaciona e entender as expectativas que eles têm quanto à instituição. O autor norte-americano Dennis Wilcox (apud FRANÇA, 2014) afirma que o conhecimento das características do público, suas crenças, preocupações e atitudes são primordiais para a persuasão, permitindo ao comunicador oferecer uma argumentação lógica e estabelecer diretrizes para a seleção de estratégias e táticas adequadas para se alcançar os objetivos.

Neste contexto, faz-se necessário mapear e classificar os públicos. No âmbito de atuação das relações públicas voltado ao projeto de memória do Centro Paula Souza, esse trabalho é feito a partir dos critérios utilizados na teoria da conceituação lógica de públicos, definida por Fábio França (2004) com foco na realização de negócios.

Para fazer a classificação, foi montada uma tabela (Tabela 6), com 29 públicos identificados como estratégicos, com base na experiência deste autor no seu trato diário com a instituição e conforme seus critérios de importância detectados nos conceitos a seguir.

O primeiro modo de classificação é o tipo de relacionamento, que pode ser de negócios, institucional, político, social, profissional, operacional, classista, promocional e estratégico. O segundo é o nível de envolvimento, que analisa o quanto os grupos estão envolvidos com a instituição. Já o nível de dependência classifica os públicos como essenciais e não-essenciais. Há dois grupos essenciais: o constitutivo, que possibilita a existência da empresa (aqueles que têm o poder de decisão) e os não-constitutivos ou de sustentação, os quais também são imprescindíveis nas atividades-fim, mas não interferem na constituição. Os não-essenciais são as pessoas que não estão ligadas a fatores produtivos, ou seja, atuam nas atividades-meio, como prestação de serviços, promoção institucional, entre outros.

Na sequência, foram definidos a temporalidade da relação, o nível de poder que o público exerce sobre a organização e o grau de força.

Na segunda tabela (Tabela 7), são traçados os objetivos da instituição com cada um dos públicos, os resultados potenciais e as expectativas desses agentes quanto à organização. Para França (2004), com a fixação desses parâmetros, é possível estabelecer diretrizes aos projetos de comunicação que atendam com primazia aos interesses da organização, o que só é possível por meio de uma relação satisfatória e produtiva para ambas as partes envolvidas.

Mapeamento e classificação lógica de públicos						
Tipos de públicos	Tipos de relacionamento	Nível de envolvimento	Nível de dependência	Temporalidade da relação	Nível de poder	Grau de força na relação
Alunos	Negócio, institucional, profissional, social	Total	Essencial de sustentação	Permanente	Sustentador	Forte
Professores e auxiliares de docentes	Negócio, legal, institucional, profissional, operacional, social	Total	Essencial de sustentação	Permanente	Sustentador	Forte
Servidores administrativos	Negócio, legal, institucional, profissional, operacional, social	Total	Essencial de sustentação	Permanente	Sustentador	Forte
Funcionários comissionados e terceirizados	Negócio, legal institucional, profissional, operacional, social	Total	Essencial de sustentação	Permanente	Sustentador	Forte
Superintendência	Negócio, legal, institucional, profissional	Total	Essencial constitutivo	Permanente	Sustentador	Forte
Conselho deliberativo	Negócio, legal, institucional, profissional, político, estratégico	Total	Essencial constitutivo	Permanente	Sustentador	Forte
Coordenadores administrativos	Negócio, legal, institucional, profissional, operacional	Total	Essencial de sustentação	Permanente	Sustentador	Forte
Coordenadores de ensino	Negócio, legal, institucional, profissional, estratégico	Total	Essencial de sustentação	Permanente	Sustentador	Forte
Diretores de unidades	Negócio, legal, institucional, profissional, operacional	Total	Essencial de sustentação	Permanente	Sustentador	Forte
Assessores	Negócio, legal, institucional, profissional, político, estratégico	Total	Essencial consultivo	Permanente	Sustentador	Forte
Procuradoria jurídica	Negócio, legal, institucional, profissional	Total	Essencial consultivo	Permanente	Coercitivo	Forte
Gabinete do governador	Negócio, legal, institucional, profissional, político, estratégico, promoção	Total	Essencial constitutivo	Permanente	Coercitivo	Forte
Secretaria de Desenvolvimento	Idem	Total	Essencial constitutivo	Permanente	Coercitivo	Forte

Tipos de públicos (continuação)	Tipos de relacionamento	Nível de envolvimento	Nível de dependência	Temporalidade da relação	Nível de poder	Grau de força na relação
Demais secretarias e órgãos do governo	Negócio, legal, político, estratégico	Parcial	Não-essencial	Frequente	Expressivo	Médio
Deputados estaduais	Legal, político, estratégico,	Parcial	De interferência	Ocasional	Legitimador	Fraco
Ministério da Educação	Legal, político, estratégico	Baixo	Não-essencial	Ocasional	Avaliador	Fraco
Conselho Estadual de Educação	Legal, político, estratégico, institucional, negócio	Parcial	De interferência	Ocasional	Legitimador	Forte
Sindicato	Classista, legal, política, profissional, institucional,	Parcial	Não-essencial	Ocasional	Expressivo	Médio
Grêmios estudantis	Classista, política, institucional	Parcial	Não-essencial	Efêmera	Expressivo	Fraco
Associações de pais e mestres	Estratégico, político, institucional, social	Parcial	Não-essencial	Ocasional	Expressivo	Fraco
Imprensa	Institucional, promocional, estratégico, negócio	Parcial	De interferência	Permanente	Expressivo	Forte
Prefeituras	Negócio, legal, político, estratégico, institucional	Total	Não-essencial	Permanente	Expressivo	Forte
Instituições congêneres	Negócio, estratégico, institucional, político	Total	De interferência	Permanente	Expressivo	Fraco
Comunidade	Social, institucional, político	Parcial	Não-essencial	Ocasional	Expressivo	Fraco
Empresas parceiras	Negócio, institucional, promocional, estratégico,	Total	De interferência	Ocasional	Expressivo	Forte
Fornecedores	Institucional, profissional	Total	Essencial de sustentação	Permanente	Sustentador	Forte
Pais de alunos	Institucional, profissional, estratégico, negócio	Total	Essencial de sustentação	Ocasional	Sustentador	Forte
Ex-alunos	Institucional, profissional, estratégico, negócio	Total	Essencial de sustentação	Ocasional	Sustentador	Forte
Potenciais alunos	Institucional, profissional, estratégico, negócio	Parcial	Não-essencial	Ocasional	Sustentador	Forte

Tabela 6 – Mapeamento e classificação lógica de públicos

Definição de objetivos, resultados organizacionais e expectativas dos públicos			
Tipos de públicos	Objetivos da instituição	Resultados esperados	Expectativas do público
Alunos	Oferecer ensino de qualidade, dar excelente atendimento, conseguir lealdade à marca, expandir a rede	Satisfação, credibilidade, confiança, reconhecimento, ensino de excelência, aumento nos índices de avaliação	Ótima formação, bom atendimento, diploma com marca reconhecida, garantia de empregabilidade
Professores e auxiliares de docentes	Obter produtividade e eficiência, dispor de profissionais capacitados, eliminar conflitos, oferecer bem-estar no trabalho, ter capacidade operacional, manter bons relacionamentos, dar treinamento, reconhecer esforços	Dedicação, lealdade, comprometimento, confiança, ética, espírito de equipe, empreendedorismo, colaboração, inovação	Salários justos, política de benefícios, reconhecimento, boas condições de trabalho, oportunidades de promoção e crescimento
Servidores administrativos	Idem	Idem	Idem
Funcionários comissionados e terceirizados	Idem	Idem	Idem + estabilidade no emprego, salários em dia (terceirizados)
Superintendência	Dispor de gestores competentes, capacitados e comprometidos com os ideais organizacionais	Excelência e crescimento institucional	Reconhecimento
Conselho deliberativo	Obter apoio irrestrito, fidelidade	Credibilidade, confiança, ética, confidencialidade, transparência, retorno, inovação	Resultados, honestidade nos negócios
Coordenadores administrativos	Obter produtividade, eficiência e consciência na aplicação de recursos, estimular seus funcionários, oferecer bem-estar no trabalho	Sustentabilidade estrutural, equipes engajadas	Reconhecimento, confiança, respaldo, recursos e condições de trabalho, estabilidade no emprego
Coordenadores de ensino	Obter excelência nas atividades pedagógicas gerais, estimular seus funcionários, oferecer bem-estar no trabalho	Excelência e integração nas atividades de ensino, professores e funcionários engajados	Reconhecimento, confiança, respaldo, recursos e condições de trabalho, estabilidade no emprego
Diretores de unidades	Obter excelência no ensino local, estimular suas equipes, oferecer bem-estar no trabalho, obter boa infraestrutura, manutenção e aplicação de recursos	Excelência e integração nas atividades de ensino, professores e funcionários engajados	Reconhecimento, confiança, respaldo, recursos e condições de trabalho, estabilidade no emprego
Assessores	Obter informações, apoio e garantia estratégica	Excelência nos relacionamentos políticos e estratégicos	Reconhecimento, confiança, respaldo, condições de trabalho, estabilidade no emprego
Procuradoria jurídica	Idem	Garantia e suporte para tomada de decisões	Reconhecimento, confiança, respaldo, condições de trabalho
Gabinete do governador	Obter investimentos, reconhecimento e prioridade	Segurança institucional, crescimento, excelência	Resultados, honestidade nos negócios, retorno político, visibilidade pública
Secretaria de Desenvolvimento	Idem	Idem	Idem
Demais secretarias e órgãos do governo	Estabelecer parcerias, obter apoio intergovernamental	Segurança institucional, novos projetos	Retorno político, visibilidade pública
Deputados estaduais	Obter apoio para aprovação de projetos legislativos	Segurança institucional, crescimento, excelência	Retorno político, visibilidade pública

Tipos de públicos (continuação)	Objetivos da instituição	Resultados esperados	Expectativas do público
Ministério da Educação	Obter bons índices de avaliação	Segurança institucional, crescimento, excelência	Resultados
Conselho Estadual de Educação	Obter apoio institucional, conseguir aprovação de novos cursos	Idem	Idem
Sindicato	Obter apoio, evitar conflitos, ética na relação	Garantia de conquistas aos funcionários, confiança	Cumprimento de acordos, reconhecimento, solução de seus casos
Grêmios estudantis	Idem	Garantia de conquistas aos alunos, confiança	Idem
Associações de pais e mestres	Idem	Idem	Idem
Imprensa	Conseguir apoio, obter divulgação, ser fonte de informação	Apoio público, promoção da marca, divulgação	Conseguir fonte de informações, bom atendimento, transparência, objetividade, agilidade, solução de seus casos
Prefeituras	Expandir a rede	Crescimento	Receber novos cursos/unidades
Instituições congêneres	Trocar experiências, fazer <i>benchmark</i>	Ações inovadoras, excelência	Trocar experiências, fazer <i>benchmark</i>
Comunidade	Obter divulgação da marca e reconhecimento institucional	Aprovação, confiança, divulgação	Apoio social, solução de seus casos
Empresas parceiras	Idem + conseguir doações, patrocínio, estágios para os alunos, criar novos cursos	Idem + crescimento	Capacitação profissional, apoio social, visibilidade pública
Fornecedores	Fazer bons contratos, obter suprimentos e serviços de qualidade, preços justos, comprometimento, conseguir entregas <i>just in time</i>	Bons materiais e serviços, cumprimento de contratos, comprometimento, honestidade, confiança	Pagamento conforme o contrato, parcerias duráveis, confiança, ética
Pais de alunos	Oferecer confiança, bom atendimento, conseguir apoio, reconhecimento e lealdade à marca	Satisfação, credibilidade, confiança, apoio, reconhecimento	Ótima formação, bom atendimento, disciplina, segurança, diploma reconhecido, garantia de empregabilidade
Ex-alunos	Obter reconhecimento, apoio, lealdade à marca	Satisfação, credibilidade, confiança, apoio	Diploma e marca reconhecidos, garantia de empregabilidade
Potenciais alunos	Obter reconhecimento, apoio, lealdade à marca	Satisfação, credibilidade, confiança, apoio	Aprovação no processo seletivo

Tabela 7 – Objetivos, resultados e expectativas dos públicos

O mapeamento do público do Centro Paula Souza demonstra a complexidade nos relacionamentos da instituição. Para o trabalho de planejamento localizado, trabalharemos com cinco grupos estratégicos: 1. Alunos, professores, servidores e funcionários; 2. Diretores e gestores; 3. Parceiros institucionais; 4. Imprensa; 5. Ex-alunos, potenciais alunos e comunidade em geral.

4.2 Tendências ambientais

O estudo dos ambientes em que a organização está inserida é um dos primeiros passos para permitir uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, contribuindo para a tomada de ação. Para Farias e Penafieri (2011, p. 11), as análises ambientais “podem ser entendidas como *desk research*, pesquisas a partir de dados secundários, para a busca de conhecimentos básicos, cuja essência é informativa e analítica”.

O estudo amplo sobre condições e tendências ambientais prepara a organização para identificar necessidades e enfrentar adversidades. As análises levam em consideração macro e microambientes, estes últimos, já mencionados no capítulo anterior, no que se refere ao Centro Paula Souza. Os microambientes podem ser divididos em três grandes blocos: organização (histórico, estrutura, situação econômica, cultura, missão, visão, valores, etc.), comunicação (públicos, estrutura, sistema e políticas de comunicação) e comunicação organizacional (comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica), conforme proposto por Kunsch (2003, apud FARIAS; PENAFIERI, 2011), no contexto da pesquisa institucional.

Os macroambientes são divididos em seis grandes grupos, de acordo com Kotler e Keller (2006): demográfico (crescimento populacional, idade, etnia, instrução, movimentos migratórios, etc.), político-legal (legislações, decretos e programas governamentais), econômico (poder de compra, crises, câmbio, rentabilidade, acesso ao crédito, etc.), tecnológico (mudanças e inovações tecnológicas, informatização de processos, etc.), sociocultural (valores centrais e secundários da sociedade e necessidades das diferentes subculturas existentes nessa sociedade) e natural (responsabilidade ambiental, sustentabilidade e formas de minimização de impactos ambientais).

A seguir sugestão de um quadro (Tabela 8), frente à realidade do Centro Paula Souza, com a análise das principais tendências macroambientais e megatendências, entendidas por Frederick e Webster, de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 76), como “grandes mudanças [...] que se formam lentamente e, uma vez estabelecidas, nos influenciam por algum tempo – de sete a dez anos, no mínimo”.

Análise de tendências macroambientais			
Ambiente	Tema	Tendência	Megatendência
Demográfico	Classe social	Aumento da classe C	Maior procura por cursos gratuitos
	Crescimento de cidades no interior do estado	Aumento da demanda por mão de obra regional	Descentralização de unidades e demanda por novos cursos
Político-legal	Programa federal de estímulo à profissionalização (Pronatec)	Maior oferta de cursos financiados pelo governo federal, sobretudo, em instituições particulares	Maior quantidade de alunos formados, aumento da concorrência entre si, perda de professores e risco de queda de qualidade
	Programa federal de estímulo à integração do ensino médio com o técnico (Brasil Profissionalizado)	Repasse de recursos federais aos estados para aumentar oferta de cursos na modalidade de ensino médio integrado	Aumento de alunos nas escolas em jornada integral
Econômico	Crises financeiras e estagnação da economia	Maios controle nos investimentos do governo do estado	Estabilidade na expansão do ensino
Tecnológico	Informatização	Uso de novas tecnologias em laboratórios e salas de aula	Modernização das escolas, maior oferta de cursos a distância e maior interação dos alunos com a instituição via redes digitais
		Maior acesso dos alunos à internet com dispositivos fixos e móveis	
Sociocultural	Perfis dos cursos	Aumento da procura por cursos do setor de serviços	Diminuição da oferta de profissionais para indústria
Natural	Perfis dos cursos	Aumento da procura por cursos na área ambiental	Maior procura por profissionais especializados em meio ambiente

Tabela 8 – Análise das principais tendências macroambientais frente à realidade do Centro Paula Souza

4.3 Análise SWOT: potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças

A identificação das potencialidades e fragilidades da organização dentro de seu ambiente interno, confrontadas com as oportunidades e ameaças que surgem no contexto externo, auxiliará a definir os objetivos da comemoração dos 45 anos do Centro Paula Souza. Esse mapeamento recebe o nome de análise *SWOT*. Desenvolvido pelos professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Christensen (BICHO; BAPTISTA, 2006), o termo resulta das iniciais das palavras em inglês *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

O estudo consiste na formação de uma matriz de dois eixos (ambiente interno e externo), cada um composto por suas respectivas variações dentro da análise *SWOT*. As variáveis ficam sobrepostas, permitindo a elaboração da análise e de sugestões para a tomada de decisões. Para Bicho e Baptista (2006, p. 13):

A importância da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspectos mais diretamente relacionados com os fatores críticos de sucesso da organização em causa. É também [...] referir que a consideração de uma determinada característica da empresa como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável, na medida em que se podem verificar ao longo do tempo alterações [...] ao nível da concorrência e do seu comportamento. A correta listagem das suas forças e fraquezas dá à organização elementos importantes no que se refere à sua orientação estratégica, que tenderá naturalmente a tirar o maior partido possível das forças e a minorar ao máximo as fraquezas.

Segundo Farias e Penafieri (2011, p. 14), no cruzamento entre oportunidades e fraquezas são levantadas as bases para o aprimoramento interno, enquanto o confronto entre forças e ameaças denota aproveitamento externo condicionado, em que ameaças podem ser vislumbradas como oportunidades. O risco máximo para os autores é o resultado do cruzamento entre fraquezas e ameaças. “A análise que se faz desse cruzamento é o ponto essencial para planejar os rumos da organização, que vão desde novas estratégias para conquista de mercado até bases para manutenção no próprio negócio”.

Cruzar forças e oportunidades, por sua vez, representa maior vantagem em termos competitivos, o que a organização tem e faz de melhor para que possa ser potencializado e estendido aos planos estratégicos. Farias e Penafieri (2011, p. 14) ressaltam que “o diferencial institucional precisa ‘sobreviver’ aos outros três cruzamentos, pois muito o que entendia-se por diferencial institucional pode ser neutralizado por ameaças ou fraquezas sérias”. A seguir a matriz *SWOT* de cruzamento aplicada ao Centro Paula Souza (Tabela 9):

Análise SWOT do Centro Paula Souza		
Diferencial institucional	Forças	Aproveitamento externo condicionado
<p>Forças como tradição, pioneirismo, marca e reconhecimento são minimizadas frente à insatisfação do público interno e dificuldade na integração de processos. As principais vantagens competitivas concentram-se na abrangência, qualidade, empregabilidade e gratuidade dos cursos, grandes responsáveis pela projeção de imagem favorável.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Maior rede estadual de ensino profissional gratuito do Brasil; – Tradição: 45 anos de existência; – Pioneirismo: instituição precursora no ensino superior tecnológico e responsável pelas escolas técnicas centenárias de nível médio; – Referência na qualidade de ensino, com alto índice de empregabilidade; – Presença: com mais de 280 mil alunos, responde por 87% da oferta de cursos técnicos em instituições públicas no estado; – Dispõe de boa infraestrutura nas novas unidades; – Figura entre as prioridades nos planos de governo. 	<p>Os pontos fortes estão relacionados à força do nome, tradição, pioneirismo e qualidade reconhecida, além de outros fatores como o tamanho da rede e a gratuidade do ensino. O enaltecimento dos pontos fortes pode enfatizar as estratégias da instituição e enfraquecer eventuais ameaças, como diminuição de investimentos e desgaste de imagem.</p>
Oportunidades	Missão institucional	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> – Cenário favorável para novas parcerias com empresas e associações; – Tendência para expansão de cursos a distância e do ensino em tempo integral; – Aumento do número de pessoas conectadas à internet; 	<p>Promover a educação profissional pública dentro de referenciais de excelência, visando ao atendimento das demandas sociais e do mundo do trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Novas mobilizações de professores, servidores e alunos insatisfeitos; – Perda de profissionais para a rede de ensino privada, sobretudo com o aumento da demanda financiada pelo governo federal; – Crise de imagem ocasionada pelo descontentamento do público interno.
Aprimoramento interno	Fraquezas	Risco máximo
<p>Oportunidades de parcerias com empresas e associações podem levantar recursos para mitigar problemas no orçamento e na infraestrutura, bem como fortalecer projetos de comunicação focados na consolidação da marca, no envolvimento e na valorização do público interno, tendo a internet como principal instrumento de apoio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Baixos salários e demora na implantação do plano de carreira; – Falta de infraestrutura nas unidades mais tradicionais; <ul style="list-style-type: none"> – Burocracia administrativa e impedimentos legais; – Orçamento limitado; – Dificuldade em estabelecer processos integrados de gestão e de comunicação com as unidades; – A descentralização torna a marca das unidades mais conhecida que a própria instituição. 	<p>As ameaças do macroambiente, como o crescimento das instituições privadas e a tendência de queda de investimento, junto à insatisfação do público interno e a imagem fragilizada após as greves, podem ser agravadas por fraquezas, como a falta de estrutura e de políticas de integração e valorização dos funcionários. Investimentos em projetos de comunicação integrada podem contribuir para a minimização das ameaças.</p>

Tabela 9 – Análise SWOT do Centro Paula Souza

4.4 Objetivos e estratégias

Após o diagnóstico da situação organizacional, fica evidente a necessidade de consolidação das relações do Centro Paula Souza com seus públicos estratégicos. Frente às oportunidades surgidas com o aniversário de 45 anos da instituição, foi elaborado um plano de comunicação com ações de curto, médio e longo prazos, com os seguintes objetivos:

- Fortalecer a reputação do Centro Paula Souza como referência no ensino profissional;
- Valorizar os profissionais e aumentar seu comprometimento com a instituição;
- Promover maior aproximação com os demais públicos estratégicos;
- Aumentar a exposição da marca.

Como vimos no capítulo anterior, o Centro Paula Souza já desenvolve um trabalho voltado à memória do órgão, por meio de um grupo que promove estudos e encontros para discutir assuntos ligados ao tema, além de ações comemorativas lideradas pela Assessoria de Comunicação nos aniversários da instituição e outras iniciativas descentralizadas promovidas por suas unidades.

A proposta para os 45 anos é retomar ações bem-sucedidas nas últimas comemorações, criar novos produtos, integrar o plano com as iniciativas do Grupo de Estudos e Pesquisas em Memórias da Educação Profissional e tornar o projeto histórico um diferencial estratégico da política organizacional.

Para alcançar os objetivos, propomos as seguintes estratégias:

- Execução das iniciativas de modo permanente para que possam trazer resultados concretos a longo prazo para a instituição;
- Intensificação das ações de comunicação voltadas à memória institucional;
- Criação de novos produtos de comunicação focados nos públicos estratégicos.

4.5 Plano de ações

A Assessoria de Comunicação – da qual este autor faz parte da equipe de planejamento e operação das ações de comemoração dos 45 anos do Centro Paula Souza – já está desenvolvendo projetos para o curto prazo que começaram a ser colocados em prática no mês de março de 2014, com a pretensão de desenrolar essas ações até outubro de 2015, véspera do aniversário de 46 anos.

Entre as iniciativas, está a utilização de logomarca comemorativa (Fig. 21) nos meios de comunicação digitais e impressos, publicações de fatos e curiosidades que marcaram a história da instituição nas redes sociais com a *hashtag* #paulasouza45anos e a redação de um livro que abordará 45 temas que “fazem o sucesso do Centro Paula Souza”, contados por meio de histórias e depoimentos.



Figura 21 – Logomarca comemorativa dos 45 anos do Centro Paula Souza

O evento oficial que marcará o ápice das comemorações e o lançamento do livro deverá ser novamente na Sala São Paulo, a exemplo da experiência obtida em 2009, na ocasião em que foi comemorado o aniversário de 40 anos da instituição. Porém, o contexto político atual irá impor certas restrições devido à Lei n° 9.504/97, que determina normas de conduta de agentes públicos durante o período eleitoral e restringe ações promocionais nos três meses que antecedem as eleições. Em 2014, esse período compreende o intervalo entre o dia 5 de julho e a proclamação dos candidatos eleitos, prevista para 5 ou 26 de outubro, em caso de segundo turno.

Como o aniversário da instituição ocorre em 6 de outubro, época em que as restrições da Lei Eleitoral estão em vigor, a festa deverá ser agendada para novembro e as outras ações promocionais também não poderão ser executadas neste período que antecede as eleições.

A exemplo da comemoração dos 40 anos, a solenidade será voltada para diretores, gestores, autoridades, parceiros e um grupo restrito de funcionários da instituição, prevendo a realização de exposições sobre a trajetória do órgão, homenagens e apresentações artísticas.

Estão em estudo ainda outras ações, como um concurso de redações dos alunos sobre os 45 anos do Centro Paula Souza, com temas voltados para a realidade individual do estudante. Os vencedores teriam seus textos publicados no *site* e seriam homenageados no dia da festa. Também está em análise uma apresentação de alunos da Etec de Artes no saguão do evento em estilo *flash mob* (aglomerações instantâneas de pessoas para realizar ações inusitadas), *banners* com os 45 temas do livro, uma apresentação da orquestra de Tatuí e outros *shows* musicais.

A seguir, resumo das ações que estão sendo previstas ou colocadas em prática para as comemorações dos 45 anos do órgão (Tabela 10):

Resumo das ações em prática ou previstas para a comemoração dos 45 anos	
Ação	Detalhamento
Logomarca comemorativa	Utilização de logomarca comemorativa nos meios de comunicação digitais e impressos.
Livro institucional	Redação de um livro ilustrado com 45 temas que “fazem o sucesso do Centro Paula Souza”, contados por meio de histórias e depoimentos de funcionários, professores e alunos.
Redes sociais	Publicações de fatos e curiosidades que marcaram a história da instituição nas redes sociais com a <i>hashtag</i> #paulasouza45anos.
Evento oficial na Sala São Paulo	Solenidade de gala para cerca de 2 mil pessoas, entre diretores, gestores, autoridades, parceiros e um grupo restrito de funcionários da instituição, prevendo a realização de exposições sobre a trajetória do órgão, <i>banners</i> , homenagens e apresentações musicais e artísticas.
Concurso de redação	Está em estudo a realização de um concurso de redações dos alunos sobre os 45 anos do Centro Paula Souza, com temas voltados para a realidade individual do estudante, prevendo a publicação dos textos dos vencedores no <i>site</i> da instituição e homenagem no dia da festa.

Tabela 10 – Resumo das ações em prática ou previstas para a comemoração dos 45 anos

Como parte do plano de ação estratégica, além das medidas acima que já estão previstas ou em andamento, **propomos a realização de um programa de responsabilidade histórica: “Rumo aos 50 anos do Centro Paula Souza”**, com o propósito de se tornar parte da política da instituição, a partir da instalação de um centro de informações e gestão de conhecimento sobre a trajetória da educação profissional e sua contribuição no desenvolvimento do país.

A recomendação é desenvolver o programa com o **fortalecimento do projeto de implantação de um centro de memória no prédio da antiga sede da instituição**, conforme vimos no Capítulo 3.2. O intuito é integrar a iniciativa do Grupo de Estudos e Pesquisas em Memórias ao programa de responsabilidade histórica, transformando o centro de documentação e memória em um local moderno, utilizando uma linguagem museográfica contemporânea, com a produção de conteúdo e serviços voltados para os públicos estratégicos.

Com a criação do Memorial do Centro Paula Souza, outras ações podem ser geradas, inclusive a partir de recortes do acervo para criação de novos produtos e serviços, conforme as propostas elencadas a seguir (Tabela 11):

Resumo das ações popostas para o projeto “Rumo aos 50 anos do Centro Paula Souza”	
Ação	Detalhamento
Criação do Memorial do Centro Paula Souza	Instalação de um memorial com recursos modernos e inovadores em linguagem museográfica no prédio da antiga sede para ser inaugurado no aniversário de 50 anos da instituição. O início do projeto deve ser anunciado durante a comemoração dos 45 anos.
Campanha para levantar itens para o acervo e engajar colaboradores	Lançamento de campanha interna com a criação de produtos de comunicação para sensibilizar doadores e arrecadar itens que contribuam para a formação do acervo histórico.
Sensibilização das diretorias de unidades	Encontros com diretores de unidades para sensibilizar quanto à importância da memória (olhando para o passado e para o futuro), como forma de obter ideias e apoio para realização de micro ações nas unidades que se relacionem com o projeto “Rumo aos 50 anos”.
Criação de um portal sobre o programa de memória com acervo digital na internet	Desenvolvimento de uma página na internet com conteúdos exclusivos sobre o programa de memória: www.centropaulasouza.sp.gov.br/memoria . O portal deverá conter textos, imagens, áudios, vídeos, linha do tempo interativa, informações sobre eventos, coleta de conteúdo, canal para contato e registros de memória oral, bem como um acervo virtual com recortes do Memorial.
Oficinas para a comunidade	Criação de oficinas com alunos do ensino fundamental e médio sobre a história e a importância da educação profissional, aproveitando o espaço do centro de memória para promover visitas guiadas e oficinas com grupos escolares, estudantes e outros cidadãos interessados.
Atividades para integração de novos colaboradores	Execução de visitas guiadas e atividades de integração, aproveitando o espaço do centro de memória para promover visitas guiadas e atividades com os novos colaboradores.
Exposições periódicas e itinerantes	Execução de exposições mensais ou bimestrais sobre temas ligados à instituição em um espaço dentro do centro de memória, percorrendo posteriormente outras unidades do estado.

Tabela 11 – Resumo das ações propostas para o projeto “Rumo aos 50 anos do Centro Paula Souza”

1 – Criação do Memorial do Centro Paula Souza

Público-alvo: professores, funcionários, alunos, parceiros, gestores e comunidade em geral.

Equipe responsável: uma comissão de gestores, integrantes da Assessoria de Comunicação, pesquisadores, historiadores e bibliotecários do Grupo de Estudos e Pesquisas em Memórias definirá a formação de uma equipe exclusiva para o projeto, composta por um historiador, um arquivista, um arquiteto, um profissional de comunicação, um *designer* gráfico e dois estagiários. Essa equipe também cuidará das demais ações relacionadas ao projeto.

Mensagem-chave: a memória gera conhecimento, integra e nos ajuda a construir o futuro.

Objetivos específicos: fortalecer a reputação da instituição, disseminar a cultura organizacional, valorizar os profissionais do órgão e aumentar a exposição da marca frente à contribuição histórica do Centro Paula Souza à educação profissional do Brasil.

Desenvolvimento: instalação do Memorial no prédio da antiga sede para ser inaugurado no aniversário de 50 anos da instituição. O início do projeto deve ser anunciado durante a comemoração dos 45 anos. A ação deve envolver a contratação de empresas especializadas na formação de centros de memórias, com *expertise* em levantamento, tratamento e organização de acervo, bem como na criação de produtos e serviços interativos.

Mensuração: relatório de visitas e consultas ao acervo

Detalhamento: com a formação da equipe interna responsável pelo projeto, será definido o passo-a-passo detalhado para a implantação do centro de memória em cinco anos. A primeira fase será a estruturação da política de acervo e o planejamento do espaço e da infraestrutura, em conjunto com o Departamento de Obras. Paralelamente, a Área de Gestão de Parcerias e Convênios faz a prospecção de patrocínio com as empresas e associações parceiras, que terão suas marcas exibidas junto às ações desempenhadas conjuntamente ao órgão. Na sequência, será necessário contratar empresas especializadas para auxiliar na criação do Memorial, tanto no cuidado do acervo, como na criação de produtos e serviços. O espaço contará com ferramentas de última geração em linguagem museográfica, como totens eletrônicos, jogos educativos, painéis expositivos, linhas do tempo, cabine de memória oral com vídeos e publicações a partir de depoimentos de professores, servidores, ex-alunos e ex-colaboradores, entre outros produtos e serviços. Quando estiver em funcionamento, o centro de memórias deverá ter uma equipe exclusiva de atendimento e controle do arquivo. O local deverá servir como referência para pesquisas sobre os temas ligados à instituição, interagindo com os centros de memória existentes, criados pelo Grupo de Historiografia nas Etecs centenárias. Seguem estimativas de cronograma (Tab. 12) e custos (Tab. 13) da ação:

Cronograma para implantação do Memorial do Centro Paula Souza						
Ação	2º semestre 2014	2015	2016	2017	2018	2019
Formação da equipe e definição da política de acervo	X					
Anúncio da criação do centro de memória durante as comemorações dos 45 anos da instituição	X					
Prospecção de patrocínio com empresas e associações parceiras	X	X				
Planejamento do espaço e da infraestrutura para as instalações	X	X				
Levantamento, catalogação e organização do acervo	X	X	X	X		
Realização de obras de adaptação no local		X	X			
Contratação de empresas especializadas em tratamento de acervo e produção de conteúdo		X	X			
Compra de móveis, equipamentos e instalação física do arquivo			X	X		
Produção de conteúdo interativo a partir de recortes do acervo, como totens eletrônicos, jogos educativos, painéis expositivos, linha do tempo, projetos de memória oral com vídeos e publicações, etc.				X	X	X
Inauguração do memorial como marco das comemorações dos 50 anos da instituição						X

Tabela 12 – Cronograma para implantação do Memorial do Centro Paula Souza

Estimativa de custos para implantação do Memorial do Centro Paula Souza		
Ação	Custo mensal permanente	Custo da criação do Memorial
Formação da equipe: historiador, arquivista, arquiteto, profissional de comunicação, <i>designer</i> gráfico e dois estagiários.	R\$ 50 mil	
Levantamento, catalogação e organização do acervo com apoio de empresa especializada		R\$ 200 mil
Realização de obras de adaptação no local		R\$ 200 mil
Compra de móveis, equipamentos e instalação física do arquivo		R\$ 500 mil
Produção de conteúdo interativo a partir de recortes do acervo, como totens eletrônicos, jogos educativos, painéis expositivos, linha do tempo, projetos de memória oral com vídeos e publicações, etc.		R\$ 400 mil
TOTAL	R\$ 50 mil	R\$ 1,3 milhão

Tabela 13 – Estimativa de custos para implantação do Memorial do Centro Paula Souza

2 – Campanha para levantar itens para o acervo e engajar colaboradores

Público-alvo: professores, funcionários e ex-colaboradores.

Equipe responsável: equipe de profissionais do projeto de memória, sob a supervisão da Assessoria de Comunicação e do Grupo de Estudos e Pesquisas em Memórias.

Mensagem-chave: sua memória faz parte da nossa história, ajude também a construir o Memorial do Centro Paula Souza.

Objetivos específicos: engajar colaboradores, levantar material para o acervo, divulgar e fortalecer o projeto internamente.

Desenvolvimento: lançamento da campanha interna com o envio de *e-mail*, produção de cartazes, *folders* e também com o uso dos meios de comunicação institucionais do órgão.

Mensuração: levantamento de itens arrecadados e relevância do material obtido.

Detalhamento: a campanha deverá ser lançada junto ao anúncio da criação do Memorial, no evento que celebra os 45 anos da instituição. No dia seguinte, será enviado um *e-mail* para os colaboradores, informando os materiais de interesse para o acervo, como documentos, livros, fotos, publicações de época, brindes, troféus, materiais promocionais, objetos, relatórios, etc. Esse *e-mail* dará início a uma *newsletter* quinzenal sobre a campanha de arrecadação e o andamento do projeto memória. Conforme os materiais doados forem selecionados, serão divulgados na *newsletter* os itens curiosos e seus doadores. Os funcionários que contribuírem ganharão uma carta de agradecimento e um *pen drive* com a logomarca do Memorial como brinde. Deverão ser criados *folders* e cartazes para distribuição nas unidades. Será lançada uma edição especial da revista bimestral da instituição sobre os 45 anos e o projeto Rumo aos 50. As edições seguintes contarão com uma página de anúncio sobre a campanha. Haverá também a criação de um *banner* sobre a campanha no *site* e na *newsletter* semanal voltada aos funcionários, além de *posts* sobre o tema nas redes sociais para atingir ex-colaboradores. A campanha deverá durar cerca de um ano. Ao seu término, os produtos de comunicação *on-line* e os anúncios na revista institucional darão lugar a espaços permanentes para divulgação do projeto como um todo e seus desdobramentos. Seguem estimativas de cronograma (Tab. 14) e custos (Tab. 15) da ação:

Cronograma da campanha para levantar itens para o acervo e engajar colaboradores				
Ação	Novembro 2014	Dezembro 2014	Primeiro semestre 2015	Segundo semestre 2015
Lançamento da campanha e do anúncio do projeto memória no evento de comemoração dos 45 anos	X			
Edição especial da revista bimestral da instituição sobre os 45 anos, a campanha de arrecadação e o projeto Rumo aos 50	X	X		
Criação de <i>folders</i> e cartazes para distribuição nas unidades	X	X	X	
Exibição de <i>banner</i> sobre a campanha no <i>site</i> e na <i>newsletter</i> semanal da Assessoria de Comunicação	X	X	X	X
Anúncios na revista institucional	X	X	X	X
<i>Posts</i> sobre a campanha nas redes sociais	X	X	X	X

Tabela 14 – Cronograma da campanha para levantar itens para o acervo e engajar colaboradores

Estimativa de custos para a campanha	
Ação	Custo total
Mão de obra	Inclusa na estimativa de criação do Memorial
Revista especial e anúncios nas edições bimestrais	Inclusos no orçamento da Assessoria de Comunicação
Produtos <i>on-line</i>	Inclusos no orçamento da Assessoria de Comunicação
Produção de 1 mil cartazes coloridos A3 para distribuição nas unidades	R\$ 2 mil
Produção de 2 mil <i>folders</i> coloridos, tamanho aberto 42 cm por 21cm, para distribuição nas unidades	R\$ 3 mil
Produção de 800 <i>pen drives</i> para distribuição como brinde	R\$ 10 mil
TOTAL	R\$ 15 mil

Tabela 15 – Estimativa de custos para a campanha

3 – Sensibilização das diretorias das unidades

Público-alvo: diretores.

Equipe responsável: equipe de profissionais do projeto memória, sob a supervisão da Assessoria de Comunicação e do Grupo de Estudos e Pesquisas em Memórias.

Mensagem-chave: sua unidade construiu nossa história, faça parte do Memorial do Centro Paula Souza.

Objetivo específico: apoio para realização de micro ações nas unidades que se relacionem com o projeto “Rumo aos 50 anos”.

Desenvolvimento: encontros com diretores de unidades para sensibilizar quanto à importância da memória (olhando para o passado e para o futuro), com a distribuição dos *folders* da campanha e a realização de estudos em conjunto com as unidades sobre as micro ações que podem ser empreendidas.

Mensuração: quantidade de encontros e propostas de ações sugeridas.

Detalhamento: paralelamente à campanha para levantar itens para o acervo e engajar colaboradores, entram em ação encontros com diretores de unidades para informá-los sobre o projeto e estimular a realização de micro ações com seus públicos locais. As reuniões irão apresentar a importância da memória e como as escolas e faculdades podem fazer parte, por meio da coleta de materiais, depoimentos, apresentações, exposições, etc. Os participantes poderão contribuir com a sugestão de ações regionalizadas e contarão com o apoio da equipe responsável para planejar e executar seus projetos. Seguem estimativas de cronograma (Tab. 16) e custos (Tab. 17) da ação:

Cronograma da ação de sensibilização das diretorias das unidades				
Ação	Primeiro semestre 2015	Segundo semestre 2015	Primeiro semestre 2016	Segundo semestre 2016
Rodadas de encontros com grupos de diretores para apresentar o projeto na sede da instituição	X			
Acompanhamento das ações sugeridas		X	X	
Mapeamento, planejamento e implementação das propostas		X	X	X

Tabela 16 – Cronograma da ação de sensibilização das diretorias das unidades

Estimativa de custo para ação com as diretorias	
Ação	Custo total
Mão de obra	Inclusa na estimativa de criação do Memorial
Despesas com locomoção	Inclusas no orçamento das unidades
TOTAL	Ação sem custo adicional

Tabela 17 – Estimativa de custo para ação com as diretorias

4 – Criação de um portal sobre o programa de memória com acervo digital na internet

Público-alvo: professores, funcionários, alunos e internautas em geral.

Equipe responsável: equipe de profissionais do projeto memória, sob a supervisão da Assessoria de Comunicação.

Mensagem-chave: a memória *on-line* é a prova de que a tecnologia está no nosso DNA.

Objetivos específicos: facilitar e expandir o acesso ao conteúdo do acervo, divulgar os serviços e estabelecer uma interface dinâmica entre o projeto de memória e os públicos.

Desenvolvimento: criação de uma página na internet ligada ao *site* principal do órgão, com *layout* inovador e conteúdos exclusivos sobre o programa de memória: www.centropaulasouza.sp.gov.br/memoria. O portal deverá conter textos, imagens, áudios, vídeos, linha do tempo interativa, informações sobre eventos, coleta de conteúdo, formulário para contato e um acervo virtual com recortes do Memorial. Um dos recursos será um canal disponível para ex-alunos contarem suas histórias de sucesso por meio de um blog ou depoimento gravado em vídeo.

Mensuração: quantidade de acessos, mapeamento das páginas visitadas e contatos feitos via fale conosco e outros canais disponíveis.

Detalhamento: o *layout* do portal poderá ser desenvolvido após a realização de um concurso entre professores e alunos dos cursos de Comunicação Visual e Informática para Internet das Etecs, aproveitando ideias sugeridas nos projetos. O *site* deve ser desenvolvido por empresa especializada, administrado e atualizado pela equipe do Memorial, sob a supervisão da Assessoria de Comunicação. O programa de memória na internet também poderá contar com perfis nas redes sociais para divulgar eventos, exposições, novidades e curiosidades do acervo. Seguem estimativas de cronograma (Tab. 18) e custos (Tab. 19) da ação:

Cronograma para criação do portal do projeto memória				
Ação	2016	2017	2018	2019
Realização de concurso interno para o <i>layout</i> do portal	X			
Definição do mapa do <i>site</i> , elaboração dos conteúdos e definição das ferramentas de interatividade	X	X		
Contratação de empresa especializada em desenvolvimento <i>web</i>	X	X		
Construção do <i>site</i> e das ferramentas		X	X	
Fase de testes				X
Lançamento do portal durante as comemorações dos 50 anos da instituição				X

Tabela 18 – Cronograma para criação do portal do projeto memória

Estimativa de custos para criação do portal do projeto memória		
Ação	Custo avulso	Custo total
Mão de obra para produção de conteúdo e atualização do portal	Inclusa na criação do Memorial	
Contratação de empresa especializada em desenvolvimento <i>web</i>		R\$ 80 mil
Contratação de suporte técnico para eventuais modificações na estrutura do <i>site</i> após finalizado	R\$ 100/hora	
TOTAL		R\$ 80 mil

Tabela 19 – Estimativa de custos para criação do portal do projeto memória

5 – Oficinas para a comunidade

Público-alvo: estudantes e comunidade em geral.

Equipe responsável: professores e funcionários do centro de memória.

Mensagem-chave: a história do Centro Paula Souza e do ensino profissional em São Paulo caminham junto ao progresso do Brasil.

Objetivos específicos: promover o ensino profissional e a marca da instituição perante a comunidade, bem como conscientizar os jovens sobre a importância da preservação da história e da memória.

Desenvolvimento: criação de oficinas com adolescentes do ensino fundamental e médio sobre a história e a importância da educação profissional, aproveitando o espaço do centro de memória para promover visitas guiadas e atividades com grupos escolares, estudantes e outros cidadãos interessados.

Mensuração: relatórios de visitas e questionário sobre a satisfação do público.

Detalhamento: durante a implantação do Memorial, deverão ser planejadas também ações permanentes de envolvimento com a comunidade por meio de visitas, oficinas e atividades lúdicas voltadas para adolescentes. Serão produzidos materiais impressos de apoio, como gibis educativos, *folders* e livretos sobre o ensino profissional, o Centro Paula Souza, o Memorial e suas instalações, dicas sobre como estudar para os processos seletivos da instituição, etc. Seguem estimativas de cronograma (Tab. 20) e custos (Tab. 21) da ação:

Cronograma para realização de oficinas com a comunidade				
Ação	2016	2017	2018	2019
Planejamento das atividades		X	X	
Elaboração de material impresso			X	X
Início das oficinas				X

Tabela 20 – Cronograma para realização de oficinas com a comunidade

Estimativa de custo para as oficinas	
Ação	Custo total
Mão de obra	Inclusa no orçamento da instituição e na estimativa de criação do Memorial
Despesas com gráfica para produção de materiais impressos	R\$ 50 mil
TOTAL	R\$ 50 mil

Tabela 21 – Estimativa de custo para as oficinas

6 – Atividades para integração de novos colaboradores

Público-alvo: professores, funcionários e estagiários.

Equipe responsável: profissionais da Unidade de Recursos Humanos e funcionários do centro de memória.

Mensagem-chave: conheça a história da instituição que você ajudará a construir o futuro.

Objetivos específicos: integrar os novos colaboradores e disseminar a cultura organizacional.

Desenvolvimento: execução de visitas guiadas e atividades de integração, aproveitando o espaço do Memorial para apresentar a instituição aos novos colaboradores.

Mensuração: relatórios de visitas.

Detalhamento: reservar dois dias por mês na agenda do centro de memória para promover encontros com grupos de 30 novos professores e funcionários de todo o estado – tendo em vista que a rotatividade média é de 60 colaboradores por mês. A iniciativa também inclui a produção de um manual de integração para distribuir nas visitas. Seguem estimativas de cronograma (Tab. 22) e custos (Tab. 23) da ação:

Cronograma para realização de atividades para integração de novos colaboradores				
Ação	2016	2017	2018	2019
Planejamento das atividades		X	X	
Elaboração de material impresso			X	X
Início das oficinas				X

Tabela 22 – Cronograma para realização de atividades para integração de novos colaboradores

Estimativa de custos para as para as atividades de integração dos colaboradores	
Ação	Custo total
Mão de obra	Inclusa no orçamento da instituição e na estimativa de criação do Memorial
Despesas com gráfica para produção de material impresso para ser distribuído em um ano	R\$ 50 mil
TOTAL	R\$ 50 mil

Tabela 23 – Estimativa de custos para as atividades de integração dos colaboradores

7 – Exposições periódicas e itinerantes

Público-alvo: professores, funcionários, alunos, imprensa e comunidade em geral.

Equipe responsável: profissionais da Assessoria de Comunicação e do centro de memória.

Mensagem-chave: a história escrita em painéis, paredes e ilustrações.

Objetivos específicos: criar novos conteúdos para o Memorial, integrar e divulgar seus serviços junto às unidades descentralizadas.

Desenvolvimento: Execução de exposições bimestrais sobre temas ligados à instituição em um espaço dentro do centro de memória. As exposições posteriormente deverão percorrer outras unidades do estado.

Mensuração: relatórios de visitas.

Detalhamento: a ação deve envolver a participação de gestores e colaboradores das unidades para definição de temas para atrair os públicos de interesse. Os assuntos com potencial para ser abordados podem referir-se à memória de cursos específicos, casos de sucesso de alunos e professores, prêmios conquistados pela instituição, apresentações de trabalhos de estudantes de diferentes modalidades de cursos, projetos escolares que se transformaram em soluções inovadoras para o mercado, histórias de parceiros patrocinadores do programa, entre outros temas. A Assessoria de Comunicação fica responsável pela divulgação das exposições junto à imprensa, estabelecendo contato com veículos e editorias que possam ter interesse em cobrir determinados assuntos. A primeira exposição pode tratar, por exemplo, dos primeiros cursos de informática das Fatecs, com painéis de acrílico com fotos e linha do tempo, *banners*, equipamentos antigos e vídeos de memória oral. Seguem estimativas de cronograma (Tab. 24) e custos (Tab. 25) da ação:

Cronograma para realização de exposições periódicas e itinerantes				
Ação	2016	2017	2018	2019
Planejamento das atividades		X	X	
Elaboração dos materiais para as primeiras exposições			X	X
Início das exposições				X

Tabela 24 – Cronograma para realização de exposições periódicas e itinerantes

Estimativa de custos para cada exposição	
Ação	Custo total
Mão de obra	Inclusa no orçamento da instituição e na estimativa de criação do Memorial
Despesas com gráfica para produção de fotos, cartazes e banners	R\$ 7 mil
Contratação de serviço de produção de vídeos de memória oral	R\$ 10 mil
TOTAL	R\$ 17 mil

Tabela 25 – Estimativa de custos para cada exposição

Conforme apresentado acima, as seis últimas ações configuram como desdobramentos da primeira proposta que prevê a criação do memorial. A partir de então, a equipe do centro do memória executa todas as outras iniciativas, marcando as celebrações do primeiro meio século de existência do Centro Paula Souza.

A seguir, quadros com o resumo geral do cronograma (Tab. 26) e das estimativas de custos (Tab. 27) das ações que marcarão o projeto “Rumo aos 50 anos”:

Cronograma geral para implantação do projeto “Rumo aos 50 anos”						
Ação	2º semestre 2014	2015	2016	2017	2018	2019
Formação da equipe e definição da política de acervo	X					
Anúncio da criação do centro de memória durante as comemorações dos 45 anos da instituição	X					
Prospecção de patrocínio com empresas e associações parceiras	X	X				
Planejamento do espaço e da infraestrutura para as instalações	X	X				
Campanha para levantar itens para o acervo e engajar colaboradores	X	X				
Levantamento, catalogação e organização do acervo	X	X	X	X		
Ação de sensibilização das diretorias das unidades		X	X			
Realização de obras de adaptação no local		X	X			
Contratação de empresas especializadas em tratamento de acervo e produção de conteúdo		X	X			
Compra de móveis, equipamentos e instalação física do arquivo			X	X		
Produção de conteúdo interativo a partir de recortes do acervo, como totens eletrônicos, jogos educativos, painéis expositivos, linha do tempo, projetos de memória oral com vídeos e publicações, etc.				X	X	X
Criação de um portal sobre o programa de memória com acervo digital na internet			X	X	X	X
Inauguração do Memorial como marco das comemorações dos 50 anos da instituição						X
Oficinas para a comunidade						X
Atividades para integração de novos colaboradores						X
Exposições periódicas e itinerantes						X

Tabela 26 – Cronograma geral para implantação do projeto “Rumo aos 50 anos”

Estimativa geral de custos para implantação do projeto “Rumo aos 50 anos”		
Ação	Custo mensal permanente	Custo da criação do projeto
Formação da equipe: historiador, arquivista, arquiteto, profissional de comunicação, <i>designer</i> gráfico e dois estagiários.	R\$ 50 mil	
Levantamento, catalogação e organização do acervo com apoio de empresa especializada		R\$ 200 mil
Realização de obras de adaptação no local		R\$ 200 mil
Compra de móveis, equipamentos e instalação física do arquivo		R\$ 500 mil
Produção de conteúdo interativo a partir de recortes do acervo, como totens eletrônicos, jogos educativos, painéis expositivos, linha do tempo, projetos de memória oral com vídeos e publicações, etc.		R\$ 400 mil
Campanha para levantar itens para o acervo e engajar colaboradores		R\$ 15 mil
Criação de um portal sobre o programa de memória com acervo digital na internet		R\$ 80 mil
Oficinas para a comunidade		R\$ 50 mil
Atividades para integração de novos colaboradores		R\$ 50 mil
Primeira exposição periódica e itinerante		R\$ 17 mil
TOTAL	R\$ 50 mil	R\$ 1,5 milhão
TOTAL POR ANO (durante os cinco anos de implantação do projeto)	R\$ 50 mil/mês	R\$ 125 mil/ano

Tabela 27 – Estimativa geral de custos para implantação do projeto “Rumo aos 50 anos”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com fundamento nos conceitos que tratam a memória institucional como uma importante ferramenta de comunicação e gestão, ficou evidente durante a realização deste trabalho que o tema está cada vez mais presente nas estratégias das organizações, como forma de contribuir para a perenidade e fortalecer a reputação diante dos públicos de interesse. Diversas instituições estão colocando em prática projetos voltados ao resgate de sua história, estimulando o envolvimento das pessoas em ações com o propósito de reforçar os princípios e a cultura organizacional, bem como difundir o seu papel na construção da sociedade atual.

Neste cenário, o Centro Paula Souza está pleno de potencial a ser explorado. No momento em que completa 45 anos de existência, a maior rede estadual de ensino profissional gratuito do país tem a oportunidade de aproveitar as comemorações para dar início a um programa de responsabilidade histórica, capaz de aumentar a credibilidade da marca a partir de ações que estimulem a interação com seus públicos e reforcem sua missão como entidade educadora.

Com a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação integrada, foi estudado o histórico, a realidade da organização e o universo em que está inserida para a formatação de um diagnóstico no âmbito das relações públicas. Ao observar-se o grau de complexidade dos relacionamentos da instituição, foram definidos cinco grupos de públicos estratégicos a serem trabalhados no projeto de memória: 1. Alunos, professores, servidores e funcionários; 2. Diretores e gestores; 3. Parceiros institucionais; 4. Imprensa; 5. Ex-alunos, potenciais alunos e comunidade em geral.

Para estreitar a relação da organização com esses públicos, foi definido um plano de ações de curto, médio e longo prazos, com os objetivos de fortalecer a reputação do Centro Paula Souza como referência no ensino profissional; valorizar os profissionais e aumentar seu comprometimento com a instituição; promover maior aproximação com os demais públicos estratégicos; e aumentar a exposição da marca.

Como forma de alcançar esses objetivos, propomos as seguintes estratégias: execução das iniciativas de modo permanente para que possam trazer resultados concretos a longo prazo para a instituição; intensificação das ações de comunicação voltadas à memória institucional e criação de novos produtos de comunicação focados nos públicos estratégicos.

Com o foco definido, sugerimos o lançamento do programa “Rumo aos 50 anos do Centro Paula Souza”, durante a cerimônia oficial de celebração dos 45 anos do órgão, com sete ações fundamentadas nos objetivos e nas estratégias acima para dar maior robustez às comemorações e atingir continuamente os públicos relacionados.

O ponto de partida do programa é o fortalecimento do projeto de implantação de um centro de documentação e memória no prédio da antiga sede da instituição, transformando o Memorial do Centro Paula Souza em um marco referencial sobre a história, os valores e as experiências da organização. A ideia é que não seja somente um arquivo de materiais e documentos antigos e sim um local com instalações modernas, dispondo do que existe de mais inovador em linguagem museográfica, com a produção de conteúdos e serviços.

O Memorial em si pode ser considerado um produto de comunicação ao permitir uma sensação positiva das relações da instituição com seus públicos estratégicos: funcionários, alunos, gestores, parceiros, imprensa e comunidade em geral, reafirmando conceitos de tradição ao longo do tempo.

Como observado nos projetos vencedores do prêmio anual da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), os centros de memória costumam ser o eixo dos programas de responsabilidade histórica das empresas. No caso do Memorial do Centro Paula Souza, a proposta é seguir essa fórmula e desenvolver outras ações a partir da concepção do espaço físico que será criado.

Entre as demais iniciativas, sugerimos também uma campanha voltada a professores e funcionários para engajá-los no projeto e levantar itens para o acervo, paralelamente a encontros com diretores de unidades para sensibilizá-los quanto ao programa e obter apoio para realização de micro ações nas escolas e faculdades. O intuito é permitir ao colaborador se conectar com a história da instituição e sentir-se parte do processo de evolução e crescimento.

Dentro da característica de criação de um espaço moderno, que trate do passado com os olhos voltados ao futuro, o acervo deverá ser digitalizado e estar disponível na internet para aumentar sua abrangência. Neste sentido, a criação de um portal exclusivo sobre o programa de memória é outra ação proposta no plano, com conteúdo interativo a partir de recortes do acervo, linha do tempo, informações sobre eventos, vídeos, publicações e espaço para coleta de depoimentos e “causos” contados por gente que faz parte da história da instituição.

As técnicas de memória oral devem ser amplamente empregadas em todo o projeto do Centro Paula Souza, como meio de documentação e uso estratégico de mecanismos que reforcem a sensação de pertencimento das pessoas que fazem parte da organização.

A memória oral abre ainda espaço para outras versões de uma mesma história, que não seja somente a oficial, criando um processo de comunicação de mão dupla.

Já o desenvolvimento de um portal em formato de museu virtual amplia e facilita o acesso dos interessados, permite uma melhor conservação dos arquivos e estimula a cultura inovadora ao dispor de mídias tecnológicas para expor fatos do passado.

A inauguração do Memorial, prevista para ocorrer cinco anos após o início do projeto, permitirá a execução de mais três ações permanentes: oficinas para a comunidade; atividades para integração de novos colaboradores; e exposições periódicas e itinerantes.

O contato próximo com a comunidade reafirma o compromisso social da instituição, enquanto a prática de atividades educativas dentro do espaço reforça sua missão como centro de referência em ensino e aprendizagem.

A integração com os colaboradores acelera a tomada de conhecimento sobre a cultura da instituição e a sua trajetória, possibilitando também um momento descontraído e de interação com os outros colegas. Por sua vez, as exposições itinerantes são uma chance de atualizar e difundir informações sobre assuntos de interesse do órgão, permitindo ao público de outras localidades do estado se envolver constantemente com o projeto.

Por meio de um planejamento estratégico bem estruturado, buscou-se descrever um pouco o conteúdo de cada ação, propor mensagens-chave e mensuração, além de estabelecer estimativas de prazos e custos. É importante deixar claro que são valores de referência aproximados, que podem variar no decorrer da implantação do projeto conforme novas ideias complementares surgem. Um dos caminhos apontados pelo estudo é a participação de parceiros institucionais interessados em patrocinar a iniciativa em troca de espaços dentro do Memorial, contando sua relação com a instituição. Tratam-se de organizações que investiram valores substanciais na criação de unidades com cursos voltados a atender suas necessidades por mão de obra especializada.

As propostas foram planejadas para serem perfeitamente possíveis e viáveis, com o intuito de cumprir eficientemente os objetivos apontados na monografia.

A memória representa um dos maiores patrimônios da instituição a qual sempre esteve na vanguarda da história da educação profissional no Brasil. O papel das relações públicas é imprescindível para o fortalecimento da imagem a partir do resgate histórico, de modo a consolidar a identidade e a reputação do Centro Paula Souza, demonstrando na prática que a conexão do passado com o presente é o que sustenta os alicerces do futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em: 1 maio 2014.

ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Contexto de velocidade e ansiedade impulsiona projetos de história e memória.** Notícia publicada em 22 nov. 2012. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=7768>. Acesso em: 2 maio 2014.

ACERVO CPS. **Alunas da Escola Profissional Feminina na oficina de confecções e flores.** 1920. 1 fotografia, p&b, 29 cm x 22 cm.

_____. **Alunos da Escola Profissional Masculina no pátio da escola, na Rua Piratininga, na década de 1910.** s/data. 1 fotografia, p&b, 29 cm x 20 cm.

_____. **Atividade prática na oficina de marcenaria na Escola Profissional Masculina.** s/data. 1 fotografia, p&b, 30 cm x 21 cm.

_____. **Aula de desenho no prédio da Rua Piratininga, na década de 1910.** s/data. 1 fotografia, p&b, 29 cm x 21 cm.

_____. **Bancada de trabalho da oficina de Mecânica no prédio da Rua Piratininga, na década de 1910.** s/data. 1 fotografia, p&b, 19 cm x 29 cm.

_____. **Fachada onde funcionava a Escola Profissional Feminina, atual Etec Carlos de Campos.** s/data. 1 fotografia, p&b, 20 cm x 21 cm.

_____. **Patrono Antonio Francisco de Paula Souza.** s/data. 1 fotografia, p&b, 10 cm x 15 cm.

ALCKMIN, Geraldo. **Propostas Eleições 2010.** Documento de *Word*. 18 p., Disponível em: <<http://static.recantodasletras.com.br/arquivos/2522193.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

ALVES, Júlia Falivene. **Prefácio.** In. CARVALHO, Maria Lucia Mendes de (Org.). **Patrimônio, currículos e processos formativos: memórias e histórias da educação profissional.** São Paulo: Centro Paula Souza, 2013. 376 p.

BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana. **Modelo de Porter e análise SWOT: estratégias de negócio**. Coimbra/Portugal: Instituto Politécnico de Coimbra, 2006, 18 p.

CARVALHO, Maria Lucia Mendes de. **Centro de Memória da Educação Profissional e Tecnológica no Centro Paula Souza**. Apresentação de *Power Point* feita no II Encontro entre Bibliotecas do Centro Paula Souza em 2013. [arquivo recebido por mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <marialuciamcarvalho@hotmail.com> em 5 maio 2014.

CARVALHO, Maria Lucia Mendes de (Org.). **Cultura, saberes e práticas: memórias e histórias da educação profissional**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2011. 336 p.

_____. **Patrimônio, currículos e processos formativos: memórias e histórias da educação profissional**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2013. 376 p.

CENTRO PAULA SOUZA. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

_____. **40 anos**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2009. 63 p., il. color.

_____. **Atividades dos 40 anos**. 2009. Apresentação de *Power Point*. [arquivo recebido por mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <imprensa@centropaulasouza.sp.gov.br> em 10 abr. 2014.

_____. **Centro Paula Souza comemora 40 anos em solenidade na Sala São Paulo**. Publicado em 18 set. 2009. Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/Noticias/2009/setembro/18_centro-paula-souza-comemora-40-anos-em-solenidade-na-sala-sao-paulo.asp>. Acesso em: 24 dez. 2013.

_____. **Etecs e Fatecs – Divisão por Região Administrativa 2014**. Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/manual-de-identidade/brasao/2014_mapa_geral.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2014.

_____. **Prédio do Centro Paula Souza é premiado pela APCA**. Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/Noticias/2013/dezembro/16a_predio-do-centro-paula-souza-e-premiado-pela-apca.asp>. Acesso em: 14 abr. 2014.

_____. **Simpósio discute cem anos do ensino profissional no Estado**. Publicado em 22 nov. 2011. Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/Noticias/2011/novembro/22a_simposio-discute-cem-anos-do-ensino-profissional-no-estado.asp>. Acesso em: 24 abr. 2014.

CETEC-CPS, Unidade de Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza. **Site do Grupo de Estudos e Pesquisas em Memórias e História de Educação Profissional**. Disponível em: <<http://www.cpsctec.com.br/memorias>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

CHINEN, Márcia Mayumi. **Evolução Orçamento 2006 a 2014**. [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <marcia.chinen@centropaulasouza.sp.gov.br> em 30 jan. 2014.

CLARA, Gleise Santa. **Relatório Asscom 2013**. [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <imprensa@centropaulasouza.sp.gov.br> em 10 abr. 2014.

CPFL Energia. **Projeto da CPFL Energia, “CPFL 100 Anos”, vence o Prêmio Aberje 2013**. Notícia publicada em 17 nov. 2013. Disponível em: <<http://www.cpfl.com.br/releases/Paginas/projeto-da-cpfl-energia-cpfl-100-anos-vence-o-premio-aberje-2013.aspx>> Acesso em: 2 maio 2014.

FARIAS, Luiz Alberto de. **Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas**. In: Idem (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p. 51-60.

_____; PENAFIERI, Vânia. Pesquisa empírica: **RP e a opinião que gera relacionamentos**. In: Osvando José de Moraes; Marialva Barbosa. (Org.). *Quem tem medo de pesquisa empírica?*. 1 ed. São Paulo: Unicap/Intercom, 2011, v. 1, p. 485-501.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2004. 159 p.

GAGETE, Élide; TOTINI, Beth. **Memória empresarial: uma análise de sua evolução**. In: NASSAR, Paulo. *Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas*. São Paulo: Aberje, 2004. p. 113 - 126

GARCEZ, Aguinaldo. **Futuras unidades – previsão de implantação**. 2014. Documento de Word. [arquivo recebido por mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <imprensa@centropaulasouza.sp.gov.br> em 30 jun. 2014.

GUEDES, Gastão. **Detalhe da fachada lateral do prédio histórico da Fatec-SP**. 2009. 1 fotografia, color., 10 cm x 15 cm.

_____. **Fachada atual do prédio da Fatec-SP**. 2009. 1 fotografia, color., 10 cm x 15 cm.

_____. **Fachada da antiga sede administrativa do Centro Paula Souza.** 2008. 1 fotografia, color., 10 cm x 15 cm.

_____. **Fachada da Etec Santa Ifigênia e da sede administrativa do Centro Paula Souza.** 2013. 1 fotografia, color., 10 cm x 15 cm.

_____. **Orquestra de Heliópolis na solenidade de 40 anos do Centro Paula Souza.** 2009. 1 fotografia, color., 10 cm x 15 cm.

GUSMÃO, Cristina. **Comparativo de matrículas Etecs e Fatecs 2007 a 2014.** Planilha de *Excel*. [arquivo recebido por mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <imprensa@centropaulasouza.sp.gov.br> em 30 jun. 2014.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses Estatísticas da Educação Básica 2013.** Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basicacenso-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em 11 maio 2014.

_____. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação 2013.** Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em 11 maio 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** São Paulo: 12ª edição. Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: 4ª edição. Summus, 2003. 417 p.

LEON, Flávia de. **Plano Estratégico e Operacional CPS FSB 2014.** Documento de *Word*. [arquivo recebido por mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <imprensa@centropaulasouza.sp.gov.br> em 10 abr. 2014.

LOCATELLI, Maria Ivete Morales. **Decretos de criação de Etecs e Fatecs.** 2013. Planilha de *Excel*. [arquivo recebido por mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <imprensa@centropaulasouza.sp.gov.br> em 10 abr. 2014.

MAIA, Luís Carlos Zanirato. **Memória – total de alunos matriculados 1994 - 2005.** 04 ago. 2005. Planilha de *Excel*. [arquivo recebido por mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <imprensa@centropaulasouza.sp.gov.br> em 10 abr. 2014.

MORAES, Carmem Sylvia Vidigal; ALVES, Júlia Falivene (Org.). **Escolas Profissionais Públicas do Estado de São Paulo: Uma História em Imagens.** Álbum Fotográfico. São Paulo: Centro Paula Souza, 2002. 239 p., il. p&b.

MOTOYAMA, Shozo (Org.). **Educação técnica e tecnológica em questão.** 25 anos do Ceeteps. Uma história vivida. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista: Ceeteps, 1995. 503 p.

NASSAR, Paulo. **Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas.** São Paulo: Aberje, 2004. 126 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: 31ª edição. Atlas, 2013. 336 p.

PADILHA, Rodrigo Bastos. **A formação científica e humanística de Antonio Francisco de Paula e Souza,** o fundador da Escola Politécnica de São Paulo. Dissertação (Mestrado em História da Ciência) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009. 82 f.

POLI-USP, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. **Galeria de diretores: Antonio Francisco de Paula Souza.** Disponível em: <<http://www.poli.usp.br/pt/a-poli/historia/galeria-de-diretores/196-prof-dr-antonio-francisco-de-paula-souza.html>> Acesso em: 23 abr. 2014.

PRONATEC, Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. Disponível em: <<http://pronatec.mec.gov.br/>> Acesso em: 12 maio 2014.

RESTREPO, Luiz Carlos. **O direito à ternura.** Tradução de Lúcia M. Endlich Orth – Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. 3ª edição. 110 p.

REVISTA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Gás na memória.** São Paulo: Aberje. Ed. 82. p. 82. 1º trimestre 2012.

REVISTA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **O cimento da memória.** São Paulo: Aberje. Ed. 74. p. 79. 1º trimestre 2010.

REVISTA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Refinando o passado.** São Paulo: Aberje. Ed. 78. p. 99. 1º trimestre 2011.

REVISTA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Vale registrar.** São Paulo: Aberje. Ed. 74. p. 76. 1º trimestre 2010.

SALLES, Dirce Helena. **Melhores Momentos – Ensino Técnico, Tecnológico e Via Rápida 2007 - 2014**. Documentos de *Word*. [arquivos recebidos por mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <imprensa@centropaulasouza.sp.gov.br> em 10 abr. 2014.

SCHMIDT, Flavio. **Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência**. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p. 89-105.

SENAC, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Disponível em: <<http://www.senac.br/>>. Acesso em: 12 maio 2014.

SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Disponível em: <<http://www.sp.senai.br/senaisp>>. Acesso em: 12 maio 2014.

SENAT, Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte. Disponível em: <<http://www.sestsenat.org.br/>>. Acesso em: 12 maio 2014.

SERRA, José. **Programa de Governo 2006**. Documento de *Word*. 45 p., Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/gcmoreirajose-serra-progama-gov-2006>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

SILVEIRA BUENO, Francisco da. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Lisa S/A. 1992, 716 p.

VIA RÁPIDA EMPREGO. **Via Rápida oferece 30 mil vagas em cursos gratuitos**. 04 ago. 2011. Disponível em: <<http://www.viarapida.sp.gov.br/ExibeNoticia.aspx?noticiaID=31>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

VOTORANTIM. **Acervo virtual do centro de memória**. Disponível em: <<http://www.memoriavotorantim.com.br/>>. Acesso em: 12 maio 2014.

WORCMAN, Karen. **Memória do futuro: um desafio**. In: NASSAR, Paulo. *Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas*. São Paulo: Aberje, 2004. p. 23-30.

ZANIN, Oscar. **Funcionários URH NPP**. Planilha de *Excel*. [arquivo recebido por mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <imprensa@centropaulasouza.sp.gov.br> em 10 abr. 2014.