



Diagnóstico de comunicação: um estudo de caso do Instituto Federal de São Paulo¹

Cristine Gleria VECCHI²
Universidade Paulista (Unip), SP

Resumo

O estudo da comunicação no setor público vem despertando interesse de pesquisadores, mas é quase nulo em comparação a outros segmentos da área. Como uma organização de educação pública, o Instituto Federal de São Paulo (IFSP) possui qualidade superior a diversas escolas particulares e, mesmo com altos índices de aprovação de seus alunos em vestibulares e percentuais elevados de egressos inseridos no mercado de trabalho, é desconhecido por grande parte da população. Nesse contexto, analisaram-se as deficiências da comunicação no IFSP com o intuito de sugerir um plano estratégico que o tornasse conhecido perante seu público alvo. A metodologia empregada foi a pesquisa bibliográfica focando nas áreas de comunicação e comunicação institucional, para iniciar a construção da estratégia de ação. Além disso, aplicou-se questionário para verificar a eficácia da comunicação na Instituição.

Palavras-chave: comunicação; comunicação institucional, comunicação área pública.

Introdução

A história do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo registra, ao longo de cem anos de existência, a oferta de formação profissional. Nos últimos anos, verifica-se a baixa procura nos processos seletivos, chegando, em muitos casos, a menos de um candidato por vaga. Essa constatação acabou por incentivar o presente estudo, que trabalhou com a hipótese que o IFSP vem sofrendo com problemas de comunicação.

¹ Trabalho apresentado no GP de RP e Comunicação Organizacional do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestranda do curso de Comunicação da Universidade Paulista - Unip, email: cristinevecchi@yahoo.com.br.



A presente pesquisa teve por objetivo realizar um diagnóstico das ações de comunicação e apontar melhorias onde foram verificadas deficiências. As conclusões obtidas foram enviadas para o reitor com sugestão de ações a fim de melhorar a produtividade dos servidores, uma vez que, segundo Matos (2009, p. xxv) “a história das organizações tem demonstrado que os problemas de comunicação são os principais responsáveis pelos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais”.

Utilizou-se, como metodologia, as pesquisas exploratória, descritiva, bibliográfica e o método de estudo de caso. Em relação ao quarto tipo de metodologia, analisou-se a natureza operacional e de pessoal da Instituição, sua comunicação, relacionamentos internos e externos, além da necessidade de providenciar recursos para fazer frente aos problemas existentes na comunicação e amenizá-los de forma eficaz.

A pesquisa bibliográfica foi focada nas áreas de comunicação, comunicação institucional e o papel das instituições públicas, para construir estratégias de ação. Foram utilizadas também pesquisas realizadas na Instituição, dados estatísticos de processos de seleção, análise de informações dos servidores, bem como a aplicação de um questionário aos servidores, a fim de verificar o perfil do público alvo.

Diagnóstico da comunicação

O planejamento das estratégias, programas e projetos de comunicação empresarial requer uma minuciosa leitura do meio ambiente, atentando para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do mercado.

Planejar implica o conhecimento da instituição enquanto estrutura, além das questões contextuais relativas ao ambiente e ao público, seja interno ou externo, o que nada mais é do que o diagnóstico da instituição. Ele deve conter a noção de todo o funcionamento, o contexto que a organização faz parte, conhecendo as funções que essa organização tem frente à sociedade, entre outros tópicos. A fim de analisar o Instituto Federal de São Paulo, realizou-se um diagnóstico que permitiu fazer a análise do perfil da Instituição, seus problemas comunicacionais e propor opções de atividades adequadas às suas necessidades de comunicação.

Público alvo

Todo comunicador necessita atingir seu público específico. O grande problema está em saber, exatamente, a que público ele deve se dirigir. De acordo com Lesly (*apud* FRANÇA, 2008, p. 3), a necessidade de determinar de maneira clara os públicos aos



quais são dirigidos os projetos de comunicação e com os quais as empresas devem necessariamente lidar pode ser verificada na seguinte afirmação:

As comunicações são básicas para existência de todo indivíduo moderno e de toda organização, de qualquer tamanho. (...) Da mesma forma, a organização necessita saber o que acontece entre os grupos que a influenciam para poder atingir, de modo objetivo, os diversos públicos de seu interesse (FRANÇA, 2008, p. 3)

Como uma organização pública, o IFSP relaciona-se com os mais diversos públicos. Neste tópico, serão analisadas e abordadas as principais características dessa audiência. Para isso, foi coletado, junto à Gerência de Recursos Humanos, o número total de servidores docentes, técnicos administrativos, bem como suas principais características. Além disso, utilizou-se de pesquisa realizada pela Diretoria de Ensino que revela o perfil dos alunos matriculados na Instituição e pesquisa sócio-econômica respondida pelos participantes do processo seletivo para ingresso no IFSP.

Público interno

Para aceção do público interno do IFSP, tomou-se como base a definição de França (2008, p. 40) ao afirmar que se trata de “pessoas ligadas a uma organização e com as quais ela se comunica no dia a dia de trabalho”. O autor afirma, ainda, que os públicos internos típicos de um estabelecimento escolar são os vários tipos de empregados, estudantes, pais e fornecedores. Diante dessa definição, optou-se por classificar o público interno do IFSP como sendo os servidores e alunos, já que os fornecedores e terceirizados mudam constantemente devido ao processo de licitação, obrigatório para compras e contratações de empresas prestadoras de serviço em autarquias federais.

Servidores

Após levantamento realizado junto ao departamento responsável por recursos humanos da Instituição, descobriu-se que há 1.039 servidores na Instituição (dados de janeiro/2009), divididos entre os 11 *campi*. Levantou-se também a titulação de cada servidor para adequar as necessidades de comunicação para cada público (separação entre docentes – efetivos e substitutos – e técnicos administrativos).



A partir da análise das informações, é possível afirmar que as publicações do IFSP que tiverem como público alvo os docentes, devem levar em consideração que, do total de 623 professores, 346, ou seja, 55% possuem mestrado ou doutorado. Já entre os servidores técnicos administrativos, observa-se que 50% possuem apenas o ensino médio e 4%, mestrado (nenhum possui doutorado).

Alunos

O Instituto Federal de São Paulo, por meio da Diretoria de Ensino, realizou duas pesquisas (a primeira em 1997 e, a segunda, em 2008) para descobrir o perfil dos alunos que ingressaram no *Campus* São Paulo, unidade que conta com o maior número de estudantes da Instituição.

De acordo com as informações obtidas, é possível verificar uma mudança no público interno do IFSP, em relação aos alunos aprovados no processo seletivo e matriculados na Instituição. No ano de 1997, os discentes eram oriundos de escolas da rede particular e pública, quase na mesma proporção. Já em 2008, cerca de 70%, estudou, anteriormente, em instituições de ensino público. Quando se trata, entretanto, dos cursos de ensino médio e técnico integrado (níveis de ensino mais tradicionais da Instituição), verifica-se que a maior parte dos matriculados é oriundo de instituições privadas, o que mostra que o acesso aos cursos de destaque não está acontecendo de forma igualitária para a população.

Público externo

Para definir e mapear o público externo do IFSP utilizou-se o conceito de França (2008, 41-42). “Público externo é aquele que não apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas que interessa à instituição, por objetivos mercadológicos, políticos e sociológicos”. No caso específico da Instituição estudada, como se trata de um órgão público, o objetivo de manter bom relacionamento com o público externo não pode ser mercadológico, uma vez que todos os cursos oferecidos são gratuitos. Por isso, considerou-se como público externo principal do Instituto, todos aqueles que demonstram interesse nos cursos oferecidos.

Para conhecer o público externo, tomou-se como base pesquisa socioeconômica realizada junto aos participantes do processo seletivo para ingresso em fevereiro de 2009 (a Instituição, na época da pesquisa, ainda era denominada Centro Federal de



Educação Tecnológica de São Paulo – CEFET-SP). A pesquisa foi aplicada pela empresa responsável pelo vestibular.

Entre as principais informações obtidas estão a de que as pessoas que procuram o IFSP são, basicamente, oriundas de escolas públicas estaduais e estudaram no período diurno (manhã ou tarde). Esses dados são importantes para determinar as estratégias futuras de divulgação da Instituição (atingir, por exemplo, alunos das escolas municipais e que estudam no período noturno).

Os candidatos são, na grande maioria, solteiros, que não dominam outro idioma, não trabalham e, ainda, que utilizam com frequência o computador para trabalhos escolares e profissionais. Pode-se prever a criação de uma campanha que incentivem as donas de casa que abandonaram os estudos, por exemplo, a retornarem à escola. Já a última informação pode ser utilizada para desenvolver meios eletrônicos de divulgação.

Situação da Instituição no mercado

O Instituto Federal de São Paulo é uma autarquia federal de ensino que promove ações prioritariamente na área tecnológica. Transformado em Instituto por meio da Lei n.º 11.892 de 29/12/2008, passou a ter relevância de universidade, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático pedagógica e disciplinar. A nova estrutura promove a integração e a verticalização da educação, possibilitando que a infraestrutura dos *campi*, incluindo laboratórios e professores, seja utilizada pelos alunos de todos os níveis e modalidades de ensino.

Com a recente transformação em Instituto, a Instituição deve destinar 50% das vagas para os cursos técnicos, prioritariamente nas modalidades integrada ao ensino médio e de Educação de Jovens e Adultos (EJA) e, no mínimo, 20% das vagas para os cursos de Licenciatura, sobretudo nas áreas de Ciências e da Matemática. Complementarmente, continuará oferecendo cursos de curta duração, tecnológicos, engenharias e pós-graduação.

Concorrência

De acordo com o dicionário *online* Michaelis, “concorrência é o ato de concorrer; pretensão de mais de uma pessoa à mesma coisa, competição; rivalidade entre produtores ou entre negociantes, fabricantes ou empresários”. Por ser uma instituição de ensino público, não utilizaremos nesse trabalho utilizaremos o termo como uma forma de identificar os concorrentes para ganhar clientes e obter lucros, mas



sim quais instituições que oferecem os mesmos serviços e que podem estar atraindo mais alunos do que o IFSP, gerando a baixa procura nos processos de seleção. Portanto, identificamos duas instituições que são concorrentes diretas do IFSP: o Centro Paula Souza (governo do estado) e o Senai, integrante do Sistema S.

Centro Paula Souza

O Centro Paula Souza é uma instituição pública, administrada pelo governo do Estado de São Paulo. Possui, essencialmente, as mesmas características do IFSP, como a oferta de cursos técnicos e superiores em todo Estado, a gratuidade dos mesmos, além de possuir cursos idênticos aos do IFSP e possuir unidades nas mesmas cidades em que o Instituto instalou *campus*. Sua história é recente se comparada à do Instituto: foi iniciada apenas em 1969.

A Instituição administra 162 escolas técnicas (Etecs) e 48 Faculdades de Tecnologia (Fatecs) estaduais (...) em 134 cidades no Estado de São Paulo. No Ensino Técnico, para os setores Industrial, Agropecuário e de Serviços, em 83 habilitações, o número de alunos matriculados ultrapassa 100 mil. Já as Fatecs, abrigam cerca de 32 mil alunos nos 45 cursos Superiores de Graduação.³

Ao analisar as cidades de atuação do Centro Paula Souza, foi possível verificar que, dos 25 *campi* do IFSP (em funcionamento ou em fase de implantação), 16, ou seja, 64% estão localizados em municípios onde também existem Escolas Técnicas (Etecs) do governo do Estado de São Paulo, caracterizando forte concorrência com a instituição Federal. Só na cidade de São Paulo, município o qual dispõe de apenas um *campus* do IFSP, há 26 unidades de Etecs em funcionamento, o que acaba por facilitar o acesso dos alunos, pois estão divididas em diferentes regiões da cidade, enquanto que os alunos que desejam estudar no Instituto possuem apenas uma opção, no bairro Canindé. As demais cidades que possuem as duas instituições são Cubatão, São Carlos, São Roque, Araraquara, Avaré, Barretos, Birigui, Campinas, Catanduva, Hortolândia, Itapetininga, Piracicaba, Registro, Suzano e Votuporanga.

Outra informação relevante diz respeito aos cursos oferecidos pelas duas instituições. Dos 17 tipos de cursos técnicos disponibilizados pelo Instituto Federal de

³ SOUZA, Centro Paula. **Perfil e Histórico**. São Paulo. Seção Quem Somos. Disponível em:<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/QuemSomos/Perfil_Historico/Perfil_Historico.html>. Acesso em: 02 ago.2009.



São Paulo em todo o Estado, 12 deles também são oferecidos pelo Centro Paula Souza, nem sempre nas mesmas cidades, mas em alguns casos, em municípios iguais.

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai – é a segunda instituição identificada como concorrente do IFSP. Criado em 1942, faz parte do Sistema S, instituições denominadas paraestatais que, apesar de serem de direito privado, também são mantidas com dinheiro público. De acordo com Alexandrino e Paulo (2008, p. 94), “entidades paraestatais são pessoas de direito privado, sem fins lucrativos, que exercem atividades de interesse público, mas não exclusivas do Estado, recebendo fomento do Poder Público, e que não integram a Administração Pública”.

Dentro das entidades paraestatais, há diversos tipos de instituições, entre elas os serviços sociais autônomos, definição a qual o Senai faz parte. O Senai, assim como o IFSP, oferece diversas modalidades de ensino para os interessados: cursos técnicos, de aperfeiçoamento profissional, nível superior, tecnólogos e pós-graduações. E, assim como a instituição federal, está presente em várias cidades do Estado de São Paulo.

Hoje, a média de 15 mil alunos dos primeiros anos transformou-se em cerca de 2 milhões de matrículas anuais, totalizando aproximadamente 45,4 milhões de matrículas desde 1942. As primeiras escolas deram origem a uma rede de 696 unidades operacionais, distribuídas por todo o País, onde são oferecidos hoje mais de 2.200 cursos de formação profissional.⁴

Dos 25 *campi* do IFSP (em funcionamento ou em fase de implantação) no Estado de São Paulo, o Senai está presente em 10 das cidades, ou seja, os municípios possuem as duas instituições, o que aumenta a concorrência com o IFSP. As cidades que abrigam tanto o Instituto Federal quanto o Senai são: São Paulo, Cubatão, Guarulhos, São Carlos, Sertãozinho, Araraquara, Birigui, Campinas, Piracicaba e Votuporanga. O IFSP oferece 17 tipos diferentes de cursos técnicos, sendo sete deles iguais aos oferecidos pelo Senai: edificações, eletrônica, telecomunicações, informática, mecânica, automação industrial e química.

Nível de conhecimento da Instituição pela população

⁴ INDUSTRIAL, Serviço Nacional de Aprendizagem. **História**. São Paulo. Seção Institucional. Disponível em: < http://www.senai.br/br/institucional/snai_his.aspx>. Acesso em: 02 ago.2009.



No primeiro semestre letivo de 2009, os alunos do curso técnico de Informática, durante a disciplina de Marketing Digital e Ética, realizaram pesquisas sempre tendo como foco o IFSP.

Pesquisa: entender o porquê do IFSP não ser reconhecido pela população

A primeira pesquisa tinha como objetivo entender o motivo da Instituição não ser reconhecida pela população. O público alvo da análise foram os alunos do primeiro semestre de 2009 dos cursos superiores do IFSP, sendo entrevistada uma média de sete alunos por sala, a maior parte do período noturno.

A primeira pergunta se referia a como o aluno conheceu a Instituição. A maior parte dos estudantes ficou sabendo do IFSP por indicação de professores ou por meio de alunos ou ex-alunos, o que mostra a deficiência na divulgação/comunicação do processo de seleção.

A segunda questão perguntava qual nível de ensino do IFSP o estudante tomou conhecimento primeiro. Como a Instituição, até cerca de oito anos atrás oferecia somente cursos técnicos, 41% respondeu que tomaram conhecimento da instituição devido a essa modalidade de ensino. Mais uma vez é possível verificar falha na comunicação em divulgar o crescimento da Instituição, e os novos níveis de ensino oferecidos.

O próximo questionamento realizado perguntava como os alunos ingressantes ficaram sabendo do vestibular do IFSP. A falha de comunicação nesse aspecto pode ser observada pois 33% dos estudantes tomaram conhecimento do vestibular por meio de amigos ou familiares. Finalizando os questionamentos, levantou-se se o aluno ingressante considerava o IFSP uma instituição conhecida. Grande parte, 68%, considera que o IFSP não é conhecido.

Pesquisa sobre comunicação e clima organizacional

No ano de 2008 a Comissão Própria de Avaliação – CPA – do Instituto Federal de São Paulo realizou uma avaliação institucional por meio de pesquisa junto aos servidores e alunos da Instituição. A avaliação teve como objetivo analisar a parte pedagógica, infraestrutura e carreira do IFSP. O questionário aplicado aos técnicos administrativos continha uma pergunta sobre a satisfação dos servidores em relação à comunicação interna de seu departamento. Outra pergunta questionava o nível de satisfação dos servidores em relação à comunicação da Instituição com seus servidores.



Dentre as alternativas encontravam-se as seguintes opções de resposta: branco, pouco satisfeito, satisfeito e muito satisfeito. No primeiro questionamento, 51% dos participantes demonstraram satisfação em relação à comunicação interna de seu departamento. Já na segunda questão, que tratava da comunicação interna geral do IFSP, 59% alegaram estar pouco satisfeitos.

A partir da análise desses resultados, optou-se por realizar uma nova pesquisa com os servidores da Instituição. A aplicação do questionário abordou temas que poderiam ser melhorados com uma comunicação eficaz. A mesma ficou disponível durante 15 dias para acesso dos servidores por meio de um site criado especialmente para pesquisa. A intenção era que todos os *campi* fossem alcançados, por isso a idéia do meio online (a distância entre os *campi* é grande, o que inviabilizaria a aplicação na forma presencial). Como a pesquisa realizada pela CPA contou com 1.000 respostas, tivemos como premissa que, se 10% desse número respondesse o nosso questionamento, seria suficiente para o presente trabalho. No entanto, 173 servidores responderam.

O questionário abordou dois tipos de assuntos: comunicação e clima organizacional. Os estudos revelam que os funcionários sempre avaliam o equilíbrio entre as contrapartidas que recebem em troca da dedicação e do trabalho que realizam. Portanto, considera-se que é a cultura que irá determinar todo o estilo gerencial da organização, os processos de trabalho, a comunicação interna e externa existentes. O IFSP possui um estilo gerencial governamental, por ser uma empresa vinculada ao governo federal. Geralmente, nesses tipos de organizações, o modo de administração está baseado na burocracia e na conseqüente apatia gerencial, devido ao estereótipo de organizações públicas não conseguirem atingir os objetivos propostos de maneira eficaz e eficiente.

Assim, as questões sobre clima organizacional que embasaram a pesquisa se referiam sobre o orgulho de trabalhar na Instituição, ambiente de trabalho, liberdade de opinar nos trabalhos desenvolvidos, união entre os servidores, confiança nos colegas de trabalho, conflitos de relacionamento no setor, nível de conhecimento dos valores e missão do IFSP, entre outras. A partir dessas informações, realizou-se uma análise.

No que diz respeito a gostar de trabalhar do Instituto, verificou-se que, apesar de respostas negativas em outros itens, os servidores têm orgulho de trabalhar no IFSP (52% responderam que concordam totalmente, 44% que concordam parcialmente e, apenas 5% discordam). Mas, apesar de gostarem de trabalhar na Instituição, em outro



questionamento, 56% respondeu que concordam parcialmente quando questionado se gostam do ambiente de trabalho, ou seja, os colaboradores não se sentem a vontade, o que reflete no nível de motivação.

Quando o questionamento abordava se o servidor sentia-se bem informado sobre o que acontece na Instituição, 56% alegaram concordar parcialmente e 40% discordam, sendo que apenas 4% consideraram que é bem informado. Esse descontentamento também foi manifestado na questão “Recebo as informações necessárias para realizar o meu trabalho”, pois 62% concordam parcialmente com a afirmação e 29% discordam (somente 9% concorda).

Algumas questões comprovam que os servidores não estão satisfeitos em relação ao ambiente de trabalho e, como consequência, pode-se considerar que não se sentem motivados para desempenhar suas tarefas. A maior parte, 51%, alega não ter liberdade para opinar e expressar idéias e 56% não sente que existe união entre as pessoas do setor. Já quando o questionamento era em relação à confiança do servidor nos colegas de trabalho, 64% concordam parcialmente com a afirmação (confio nos meus colegas de trabalho). Além disso, 57% sentem que existe muitos conflitos de relacionamento.

Ainda que se possa comprovar que a maioria dos colaboradores já trabalha no IFSP há mais de 10 anos, quando questionados sobre o conhecimento da política de cargos e salários da Instituição, 49% alegou que concordavam parcialmente e 27% que discordam, ou seja, quase todos os participantes da pesquisa não conhecem tal informação.

Na questão sobre a comunicação do IFSP, as respostas indicam que os servidores a considera não satisfatória. No questionamento sobre a comunicação da Instituição com a sociedade em geral, 45% respondeu ser regular e 29% ruim (somente 1% alegou ser muito boa). Já quando a pergunta abordava a opinião sobre a comunicação interna, 44% alegou ser regular e 29% ruim (1% considerou muito boa e 8% muito ruim).

Uma forma de melhorar a comunicação, segundo a pesquisa, seria melhorar a cultura da Instituição, aqui considerados os sistemas gerenciais, métodos de trabalho, atitudes e comportamentos dos servidores. Isso porque, quando questionados sobre tal assunto, os participantes alegaram que a cultura atual do IFSP dificulta a atividade de comunicação (65%).

Os servidores identificaram quais são as principais dificuldades encontradas pela Instituição ao desenvolver atividades na área de comunicação. De acordo com a pesquisa, 8% consideram que falta compreensão, por parte dos dirigentes, da



importância das atividades de comunicação para a organização. Além disso, também consideram que a burocracia emperra o trabalho da comunicação. Outro ponto bastante questionado pelos participantes (7%) foi a falta de recursos financeiros para as atividades a serem desenvolvidas e de infraestrutura adequada para a execução dos trabalhos.

Os participantes da pesquisa deram, ainda, diversas alternativas para melhorar a comunicação do Instituto (tanto com o público interno, quanto com o externo). Os principais itens apontados foram a necessidade de contato com a imprensa (9%), atendimento ao público por meio da internet (9%), a participação da Instituição em feiras e exposições (9%), utilização de publicidade e propaganda institucional (9%), a produção de boletim/jornal/revista para públicos interno e externo (8%) e a criação de programas de visita à instituição (8%).

Em relação às atividades/veículos de comunicação que poderiam ser implementados ou melhorados para facilitar a comunicação interna do IFSP, os servidores consideram que a intranet poderia ser utilizada (14%), além da própria internet (13%), *newsletter* – boletim enviado por e-mail (13%), jornal institucional (11%) e a produção de eventos (10%).

Os entrevistados disseram, ainda, que devem ser considerados alguns fatores propulsores ao desempenho da comunicação dentro da Instituição, como, por exemplo, a colaboração dos servidores (12%), uma política de comunicação (12%), apoio dos dirigentes (11%), cultura organizacional favorável (11%), reconhecimento público da importância do trabalho desenvolvido pelo órgão (10%) e a consciência da equipe quanto à importância estratégica das atividades da organização (10%).

Sistema e atividades de comunicação existentes na Instituição

A seguir, serão abordadas as ações de comunicação já realizadas no IFSP, tanto em nível interno quanto externo, bem como um diagnóstico para avaliar qual deles é utilizado de forma correta de acordo com as teorias na área de comunicação. Esse levantamento será utilizado como base na construção de sugestões para os problemas de comunicação apontados.

Comunicação interna



a) **comunic@cefetsp.br:** e-mail de uso da comunicação social da reitoria. Há um cadastro com o *e-mail* institucional de todos os servidores (todos os *campi*), constantemente atualizado pelo departamento de tecnologia da informação. *Diagnóstico:* de acordo com pesquisa realizada, 39% dos servidores abrem o *e-mail* institucional todos os dias, sendo que 27% responderam que nunca abrem. Dos servidores questionados sobre o não uso do e-mail, a quase totalidade possui idade mais avançada, o que pode ser justificado pelo não interesse e não conhecimento do uso do computador. Essa falta de interesse em verificar o *e-mail* institucional acaba dificultando a comunicação. Outro ponto levantado foi o contante problema (técnico) em acessar o *e-mail*.

b) **Federal Informa:** boletim semanal (*newsletter*) enviado para os *campi*, com notícias do IFSP sobre as atividades realizadas pela Instituição em formato digital – como um *newsletter* (enviado pelo *comunic@cefetsp.br*). Ele também é impresso (não colorido) e afixado nos murais para que os alunos possam ler, já que não há um *mailing* com e-mails dos estudantes. *Diagnóstico:* muitas pessoas não utilizam o *e-mail* institucional e, como a o informativo é enviado por esse meio, esses servidores não são alcançados pela publicação. O boletim, que também é destinado a fornecer informações aos alunos, só é impresso e afixado nos murais de alguns *campi* do IFSP, portanto, nem todos os alunos têm acesso às informações veiculadas. Outro problema encontrado foi diagnosticado em pesquisa aplicada aos servidores.

c) **Murais:** alguns *campi* possuem murais e afixam recados/comunicados. *Diagnóstico:* não há frequência nessa divulgação, dessa forma as pessoas não criam o hábito de olhar o mural. Outro problema é que nem todos estão em locais estratégicos de passagem de pessoas, nem divididos por temática (por exemplo, mural do servidor, aluno etc).

d) **Outros:** cada *campus* também utiliza de seus meios para divulgação interna mas, como são esporádicos, não-oficiais e não se utilizam de linguagem jornalística, acredita-se que não possam ser classificados como veículos de comunicação da Instituição.

Comunicação externa

Neste tópico serão abordadas as ações realizadas para divulgação/comunicação externa, bem como um diagnóstico das mesmas.

a) **Press releases:** *Diagnóstico:* só há envio de *press releases* quando da divulgação de informações referentes ao processo seletivo (inscrição, provas e resultados). Isso ocorre, em grande parte, pois a comunicação social não possui um *mailing* apropriado. Possui



apenas o contato de alguns jornalistas de veículos de comunicação que noticiam informações referentes a vestibulares.

b) relacionamento com o público externo

- *relacionamento com a comunidade em geral*: o principal meio de comunicação para que a sociedade entre em contato com o IFSP é o telefone. Há também a figura da ouvidoria, um *e-mail* no qual os interessados podem enviar críticas, sugestões. *Diagnóstico*: o *campus* São Roque ainda não possui telefone e, em consequência, também não tem acesso à internet. Em relação à ouvidoria, apenas um servidor é responsável pelo e-mail, mas, como ele realiza a atividade em paralelo a outras, acaba por não conseguir dar um retorno eficiente a todas as questões enviadas.

- *relacionamento com os jornalistas*: como não há profissionais de comunicação em todos os *campi* do IFSP, o atendimento a jornalistas muitas vezes não é realizado de forma correta, o que prejudica a divulgação das ações da Instituição.

- *visitas (alunos)*: muitas escolas e pais de alunos entram em contato com o IFSP para agendar visita à Instituição. *Diagnóstico*: de maneira geral, a Instituição não possui uma ação pró-ativa de divulgação da possibilidade de realização de visitas. Ela somente recebe quem se mostra interessado. Há algumas ações isoladas em alguns *campi*, que desenvolveram uma semana específica para visitas e incentiva a população da cidade e dos municípios vizinhos a participarem.

Considerações finais

Depois de analisar as pesquisas já realizadas de forma isolada por alguns professores e aplicar um questionário específico para diagnosticar quais eram os principais problemas comunicacionais apontados, foi possível verificar que não há programas de comunicação interna e institucional eficazes, situação comprovada por meio de pesquisa aplicada aos servidores. A comunicação interna acontece de forma precária e muitas vezes falha. Um dos principais apoios para a divulgação das informações para os colaboradores é o *e-mail*, utilizado para divulgar todos os tipos de convocações e divulgação da Instituição. Porém, a mesma pesquisa revelou que os servidores não utilizam o correio eletrônico, o que torna a comunicação ineficaz.

Também foi observado que não há ferramentas específicas para os alunos em todos os *campi* como jornais murais, *online*, impresso, boletim, intranet etc. Desta forma, a comunicação interna perde seu caráter estratégico de geradora de



conhecimento, o que faria com que os colaboradores se tornassem formadores de opinião para o IFSP.

Como a organização não tem uma estrutura comunicacional estabelecida, torna-se inviável um planejamento que atenda de maneira eficaz o público externo. Algumas atitudes tomadas em relação a defasagem do número de servidores qualificados na área de comunicação já estão surtindo efeito. A principal delas foi definir, em todos os *campi* da Instituição, um servidor que tivesse o perfil de comunicador e passar a utilizá-lo como fonte direta junto ao departamento de Comunicação Social da reitoria. Apesar de cada servidor possuir uma área de formação diferente, a iniciativa mostrou-se bastante satisfatória. Foram realizados treinamentos desses profissionais a partir do “I Encontro dos Comunicadores do IFSP”, evento organizado no segundo semestre de 2009, fruto das constatações dessa pesquisa.

Outro ponto levantado pela presente pesquisa é que há a necessidade de um planejamento de comunicação que englobe todos os setores, evite os ruídos e transforme os colaboradores em públicos legítimos. A falta de proximidade entre os departamentos, de objetivos comuns, de diálogo e comunicação impossibilita uma atuação conjunta de projetos que visem à aproximação do público externo.

Não foram identificados procedimentos de comunicação institucional que possibilitem construir uma imagem e identidade para a Instituição, logo, os colaboradores não estabelecem um vínculo com o Instituto e, conseqüentemente, não buscam trabalhar em conjunto os objetivos do IFSP.

Com este estudo, percebeu-se a relevância de trabalhar uma organização de dentro para fora. Pode-se afirmar que não é apenas importante, mas primordial que o trabalho se desenvolva internamente para que os resultados sejam satisfatórios.

Foi observado que as organizações públicas precisam trabalhar de forma estratégica e profissional em parceria com as outras modalidades comunicacionais. Mais do que transmitir a mensagem, a área de comunicação deve atentar-se a estabelecer meios adequados de atingir os públicos de interesse. Nesse sentido, os instrumentos de comunicação dirigida utilizados no IFSP não são eficazes, pois não alcançam o público-alvo pretendido, entendendo-se que a comunicação com os públicos está baseada na escolha planejada e bem estudada dos veículos que serão utilizados na transmissão das informações. O IFSP deve programar, portanto, veículos de comunicação que visem ajustar a mensagem ao público, a partir do estudo dos objetivos propostos e do contexto.



Referências bibliográficas

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 15ª Ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2008.

BARROS, André Freitas Marques de; KUDO, Juliana da Silva; LIMA, Lucas Ferreira. **Comunicação Dirigida: Estratégias para a Excelência na Comunicação**. Londrina, 2008. <<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/organismospublicos01/0117.pdf>>. Acesso em: 11 ago.2009.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHAPARRO, Carlos Manuel. Cem anos de Assessoria de Imprensa. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de imprensa: como fazer**. São Paulo: Summus editorial, 2003.

DUARTE, Márcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In. BARROS, Antonio (orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FRANÇA, Fábio; FREITAS, Sidinéia Gomes. **Manual de qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1997.

INDUSTRIAL, Serviço Nacional de Aprendizagem. **O que é o Senai**. São Paulo. Seção Institucional. Disponível em: <http://www.senai.br/br/institucional/snai_oq.aspx>. Acesso em: 02 ago.2009.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional**, 2009. São Paulo.

LEMONS, Cláudia. GAUDIO, Rozalia Del. Publicações jornalísticas empresariais. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Contexto, 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Pesquisa Nacional de Egressos dos Cursos Técnicos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (2003-2007)**, 2009. Brasília. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/relatorio_pesquisa2.pdf>. Acesso em 15 de jun. 2009.

SANTOS, Larissa C.. **A importância dos estudos sobre Identidade para a Comunicação Organizacional**. Publicado no XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos – 29 de agosto a 2 de setembro de 2007. Disponível em: <www.intercom.org.br>. Acesso em 02 maio 2009.

SOUZA, Centro Paula. **Perfil e Histórico**. São Paulo. Seção Quem Somos. Disponível em:<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/QuemSomos/Perfil_Historico/Perfil_Historico.htm>. Acesso em: 02 ago.2009.