



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO
3º CONGRESSO UNIVERSITÁRIO

DANIELLE TAVARES TEIXEIRA
HEMÍLIA MAIA RIBEIRO
LYGIA CRISTINA MENEZES LIMA
AGNALDO RODRIGUES DA SILVA
ROBERTO VASCONCELOS PINHEIRO
WEILY TORO MACHADO
ANA CAROLINA POUZO COSTALDI
LUCIMAR DA SILVA SOUZA DE OLIVEIRA
WERIKS REIS CARVALHO

**Proposta de Reestruturação da Comunicação
Institucional da Unemat**

Pré-tese Sede Administrativa/Luciara
apresentada à comunidade acadêmica para
apreciação, discussão, validação e posterior
encaminhamentos as demais etapas do 3º
Congresso Universitário.

Cáceres, 10 abril de 2017



TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros aqui relacionados são autores dessa pré-tese e têm ciência de seu conteúdo e autorizam seu encaminhamento e publicação conforme previsto no Regimento do 3º Congresso Universitário da UNEMAT.

Danielle Tavares Teixeira (PTES/Jornalista/Sede Administrativa)

Hemília Maia Ribeiro (PTES/Jornalista/Sede Administrativa)

Lygia Cristina Menezes Lima (PTES/Jornalista/Sede Administrativa)

Agnaldo Rodrigues da Silva
(Docente/ Sede Administrativa/Assessor de Formação Diferenciada)

Roberto Vasconcelos Pinheiro
(Docente/Sede Administrativa/Assessor de Gestão de Pesquisa)

Weily Toro Machado
(Docente/ Sede Administrativa/ Assessor de Comunicação)

Ana Carolina Pouzo Costaldi (Acadêmica/ Pedagogia UAB/Cáceres)

Lucimar da Silva Souza de Oliveira (Acadêmica/Pedagogia UAB/Cáceres)

Weriks Reis Carvalho (Acadêmico/Câmpus Cáceres)



C. EIXOS TEMÁTICOS QUE FAZEM PARTE DESSA PRÉ-TESE (Assinalar)

- (x) Eixo 1 - Graduação
- (x) Eixo 2 – Pós-graduação
- (x) Eixo 3 - Pesquisa
- (x) Eixo 4 – Extensão e Cultura
- (x) Eixo 5 - Gestão
- (x) Eixo 6 – Política Estudantil
- (x) Eixo 7 – Política de Financiamento

RESUMO:

Esta proposta visa a atualização e aperfeiçoamento da comunicação institucional da Unemat, tencionando maior interação com interlocutores e fortalecimento da imagem da Instituição como produtora de CT&I. Foram empreendidas pesquisas documentais, levantamento de imagem na mídia estadual e diagnóstico dos produtos de jornalismo da Unemat. O caminho proposto é a reestruturação da Comunicação Institucional, que contemple planejamento e construção de uma política de comunicação da Unemat.

A. Introdução

Esta proposta visa identificar as tendências nos processos de Comunicação Institucional da Unemat, tencionando sua atualização e aperfeiçoamento, com vistas à construção de políticas efetivas que propiciem maior interação com seus interlocutores e fortalecimento da imagem da Instituição como produtora de CT&I.

Iniciamos esta proposta respaldados por alguns pressupostos:

- A comunicação da Universidade com seus distintos públicos, interno e externo, é ineficiente ou inadequada;
- Não há um trabalho integrado de comunicação, só existindo projetos e iniciativas pontuais, sem planejamento prévio;
- Os veículos institucionais não contribuem para divulgar pesquisas/ações realizadas na universidade;
- Unemat não ocupa lugar relevante em pautas sobre CT&I na mídia estadual.

Existem três concepções da comunicação em contexto empresarial: 1) Como valor estratégico; 2) Esfera tática: divulgação por meio de assessoria de imprensa, mas sem uma perspectiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias; 3) Comunicação



improvisada: sem valorizar o profissional da área. Entendemos que, na Unemat, a atividade insere-se na esfera tática e, às vezes, até mesmo improvisada. A reestruturação do setor, proposta nesta Tese, objetiva reposicioná-la para assumir seu valor estratégico. Para tanto, faz-se necessário que ela atue de maneira abrangente, planejada, sob perspectiva da comunicação integrada.

Tal proposta insere-se no **Eixo V – Gestão**, no tocante à reconfiguração da organização institucional para adequação do Setor de Comunicação Institucional, mas articula-se aos eixos temáticos. **EIXO I – Graduação:** a correta divulgação dos cursos da Unemat, assim como, dos vestibulares e formas de ingresso é um fator decisivo para a escolha dos vestibulandos. **EIXO II e III – Pesquisa e Pós-graduação:** a divulgação científica deve ser uma dos eixos articuladores da Comunicação Institucional na Unemat. O jornalismo científico deve contribuir para divulgar, difundir e sensibilizar pesquisas produzidas e, dessa forma, consolidar a sua imagem como promotora de C&T. **EIXO IV - Extensão e Cultura:** a comunicação universidade/comunidade e disseminação dos conhecimentos é um dos objetivos da extensão universitária. Deve buscar aproximação com a sociedade, dialogando com experiências e contribuindo para que o conhecimento ganhe em amplitude e circulação. **EIXO VI - Política Estudantil:** a comunicação e disponibilização de dados e informações corretas contribui de forma decisiva para a qualidade de vida e valorização dos acadêmicos. **EIXO VII - Política de Financiamento:** a definição de orçamento destinada à Publicidade/Propaganda Oficial da Universidade contribuirá para o planejamento de campanhas de divulgação e fixação de conceitos/imagem institucional da Universidade.

B. OBJETIVOS

Objetivo geral:

A proposta básica desta pré-tese está relacionada com a reestruturação da comunicação institucional da Unemat, enfocando, sobretudo, a importância do seu planejamento e a necessidade de um sistema adequado que possa propiciar maior divulgação de sua produção científica.

Objetivos específicos:



- Ampliação do setor de comunicação com atuação de profissionais nos câmpus da Unemat e Cuiabá;
- Definição de quota anual na ordem de, no mínimo, 0,3% do orçamento da Unemat destinada para a Publicidade/Propaganda Oficial da Universidade;
- Adequação da estrutura do setor de Comunicação Institucional no organograma da Unemat;
- Construção de uma Política de Comunicação da Universidade do Estado de Mato Grosso.

C. METODOLOGIA

Metodologia de construção da pré-tese (campo de preenchimento obrigatório pelo proponente) Máximo duas laudas.

Foram utilizadas diferentes metodologias para levantamento de dados e construção desta proposta. São elas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental sobre possíveis políticas de comunicação implementadas ou em construção na IES, levantamento da imagem da Unemat na mídia estadual, diagnóstico da situação atual da comunicação, assim como reuniões com gestores e profissionais de comunicação da Universidade.

Destacamos, nesse sentido, que a equipe da Supervisão de Imprensa encaminhou documento de planejamento das ações do setor à Reitoria da Unemat e à pró-reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação (PRPTI), ao dia 31/03/2015.

Somado a esse esforço, foi protocolado junto à Diretoria Administrativa de Desenvolvimento Organizacional (em 13/12/2016), assim como à Reitoria (dia 27/03/2017), proposta de reestruturação da estrutura para melhor atendimento dos setores que compõem a área de Comunicação Institucional, visando posterior encaminhamento ao Conselho Universitário (Consuni).

Cabe ressaltar que as pesquisas bibliográficas e documentais sobre Comunicação Institucional vêm sendo promovidas pela equipe do setor em reuniões internas. Utilizamos por base estudos de Comunicação nas organizações, que a tomam sob uma perspectiva estratégica e integrada, com ênfase às atividades de planejamento como um sistema de inteligência,



notadamente por autores como Bueno (2014, 2005), Caldas (2004, 1997), Kunsch (2003, 1992); Neves (2000); Vasconcelos (2009), Matos (2009), dentre outros.

Dentre as referências documentais utilizadas, o Estatuto da Unemat (UNEMAT, 2012), os documentos produzidos no processo de construção do Planejamento Estratégico Participativo (UNEMAT, 2015b, c, d), o último Planejamento de Desenvolvimento Institucional (UNEMAT, 2008), o Relatório de Autoavaliação Institucional (UNEMAT 2014, 2015a).

Cabe ressaltar que o setor de Supervisão de Imprensa tem, entre suas atribuições, o chamado clipping ou acompanhamento de notícias e fatos relativos à Unemat veiculados na mídia local, estadual e nacional. O espaço destinado à cobertura de pautas sobre C,T&I nos principais jornais estaduais, “Diário de Cuiabá” e “A Gazeta”, também foi objeto de pesquisa de Doutorado em Comunicação Social (TEIXEIRA, 2016).

Os principais resultados dos estudos e discussões são sistematizados a seguir.

D. JUSTIFICATIVA

A comunicação e sua relação com a Graduação (Eixo I), Pesquisa e pós-graduação (Eixos II e III), Extensão e Cultura (Eixo IV), Política estudantil (Eixo VI):

Os resultados do processo de autoavaliação institucional da Unemat (2013-2015) evidenciaram que a comunidade acadêmica apontou como uma das fragilidades da IES a comunicação deficiente entre universidade e população, seja porque a instituição não tem meios ou veículos de divulgação viáveis para esse serviço, ou porque a divulgação acontece de forma equivocada ou insuficiente.

Entretanto, ao mesmo tempo, a boa imagem da universidade pela comunidade externa foi um item avaliado como positivo. Parece-nos uma contradição entre as opiniões o fato de a imagem institucional ser positiva, apesar de sua divulgação deficiente. Uma possível explicação é apontada no próprio relatório de autoavaliação:

A imagem considerada positiva pelos respondentes refere-se à Unemat como uma IES que atende a uma demanda social de ensino superior de qualidade [...], porém os serviços e projetos ofertados pela instituição que podem atender à população externa, é que não a atingem, não são do



conhecimento do total ou da grande maioria dessa população, ou seja, a imagem positiva é uma imagem histórica, que não se atualiza e não atende de maneira mais plena os anseios e necessidades da comunidade na qual está inserida (UNEMAT, 2015a, p. 22).

Já a falha e/ou a falta de divulgação das decisões dos respectivos órgãos colegiados, apontada na Avaliação Institucional, dificulta o conhecimento da íntegra das decisões e, conseqüentemente, sua aplicação na vida acadêmica. Esses problemas contribuem para uma sensação de falta de transparência nas decisões dos respectivos órgãos e necessitam ser discutidos e solucionados. Vê-se aqui, como uma política de comunicação voltada ao maior diálogo com comunidade interna relaciona-se diretamente à Gestão **(Eixo V)**.

Outro ponto frágil apontado no relatório (UNEMAT, 2015a), também no que tange à comunicação/divulgação, é a falta de discussões que envolvam os resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) e da própria Avaliação Institucional. Esse retorno deficiente dos resultados de processos avaliativos acabaria por ocasionar, de um lado, baixa adesão da comunidade acadêmica aos processos de avaliação institucional e, de outro, descompromisso e desconhecimento, por parte dos três segmentos que compõem a universidade, sobre os objetivos do processo avaliativo e seus resultados pela instituição. Tal discussão insere-se nas problemáticas da Graduação **(Eixo I)**.

Essa mesma fragilidade, a comunicação deficiente entre universidade e população, também aparece no relatório de credenciamento da Unemat, quando se recomenda a expansão dos meios de comunicação com a comunidade interna e externa, dando mais efetividade no diálogo com a comunidade. “Deve-se buscar uma maior e melhor aproximação e atualização com toda a sociedade interna e do entorno” (UNEMAT, 2015a, p. 23).

Vê-se que, na avaliação da comunidade acadêmica, a comunicação institucional da Unemat precisa ser dinamizada para melhor difundir a imagem da instituição e, ao mesmo tempo, fortalecer o diálogo com os públicos internos e externos.

De acordo com relatórios de subsídio ao Planejamento Estratégico Participativo (UNEMAT, 2015c), avaliaram-se como fragilidades internas, dentre outros aspectos: 1) Orçamento e Finanças: falta de transparência; 2) Infraestrutura: falta de comunicação (Internet, Multimídia, Sistemas); 3) Inovação tecnológica: falhas



na divulgação/publicação de pesquisas; 4) Discentes: baixa integração acadêmica, falta política de integração do calouro/alunos à sociedade; 5) Gestão: percepção de centralização das decisões, falta de diálogo entre os setores, falta de divulgação cursos/atividades e percepção de falta de transparência¹.

Por outro lado, é importante enfatizar que essa mesma comunidade avaliou como positiva a instalação de uma gestão democrática, empenhada na solução de problemas, na implantação de processos para o aumento da transparência e na concretização de ações de planejamento (UNEMAT, 2015c).

Com relação às dimensões do ambiente externo (UNEMAT, 2015d), o documento enfatiza como fraquezas: a imagem desgastada da Unemat, a baixa participação institucional no cenário político local e estadual, a falta de valorização da IES pela comunidade, ausência de vínculos culturais da Unemat com a sociedade e falta de apoio da sociedade à Universidade. Já com relação às forças no ambiente externo, são apontados: reconhecimento da qualidade da instituição por parte da sociedade, força política da instituição, integração IES e sociedade, única universidade estadual, credibilidade da comunidade em relação à qualidade do ensino ofertado.

No Planejamento Estratégico (2008) e no Relatório de Autoavaliação Institucional (2015a), a imagem da Unemat é vista como uma força. Já no PEP (2015), esta é entendida como uma fraqueza, por estar desgastada. Apesar das fragilidades, foram considerados como pontos fortes a existência de profissionais qualificados, comprometidos com a instituição e com a pesquisa, além do bom relacionamento entre eles. Essa percepção é bem distinta da representação do funcionário público como desinteressado, ausente e desqualificado para o cargo. Entretanto, evidencia-se a necessidade de sua maior interação com a sociedade.

Entre os princípios referendados pela comunidade acadêmica (PEP 2015-2025), insere-se a readequação da visão da Unemat, assim definida:

Ser uma instituição multicâmpus de excelência em ensino, pesquisa, extensão e gestão com reconhecimento nacional e internacional, contribuindo para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento.

¹ O recorte acima privilegiou somente os aspectos relativos às diferentes funções que podem ser atribuídas à comunicação institucional integrada (UNEMAT, 2015c).



Vê-se a inserção da dimensão “contribuição para a disseminação do conhecimento” pode ser entendida como fortalecimento de todas as atividades que proporcionam a disseminação científica. Na perspectiva da Comunicação Institucional, a preocupação com a disseminação do conhecimento, referendada nos pilares estratégicos da Unemat, aponta uma grande mudança de perspectiva e sinaliza a abertura de possibilidades para estruturação de planos e políticas de divulgação científica para a instituição. A Difusão da C,T&I, possibilitada por meio de ações da Comunicação Científica e Jornalismo Científico, insere-se em temáticas pertinentes à Pesquisa e Pós-graduação (**EIXOS II e III**), assim como à Extensão e Cultura (**Eixo IV**).

De acordo com o artigo 3º do Estatuto da Unemat (Unemat, 2012), são fins dessa universidade, dentre outros:

- Garantir a ambiência para produção e a difusão do conhecimento através do ensino, da pesquisa e extensão em suas diferentes modalidades e formas de promoção;
- Promover a extensão, aberta à participação, numa relação dialógica com a sociedade, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica;
- Oferecer serviços de radiodifusão sonora e imagens, sem finalidade comercial, com fins exclusivamente educativos e culturais (Adaptado de: UNEMAT, 2012, p. 2-3.)

Nota-se que a difusão do conhecimento, possibilitada por meio de diferentes formas e modalidades, os constantes diálogos com a sociedade, visando à divulgação das conquistas, das pesquisas científicas e a oferta de serviços de radiodifusão educativos e culturais constam como finalidades primordiais da Unemat. Dessa forma, é correto afirmar que a difusão científica, por diversos meios e canais, já está prevista no Estatuto da Unemat como sua razão de ser.

A comunicação na estrutura organizacional da Unemat (Eixo V- Gestão e Eixo VII- Política de Financiamento):

Apesar de conter algumas defasagens temporais, trazemos aqui o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2008-2014) para análise sobre a regulamentação da Comunicação Institucional na Unemat, por considerá-lo o único marco regulatório das políticas de comunicação na instituição, na medida em que não há nenhum outro mecanismo legal interno que respalde e/ou defina



as funções, meios, métodos, atribuições específicas para o setor de Comunicação, somente existindo alguns aspectos normatizados em distintas resoluções internas.

Conforme o PDI da Unemat (UNEMAT, 2008), todas as estratégias de comunicação e/ou divulgação das ações desenvolvidas na IES ficam sob a responsabilidade da Assessoria de Comunicação, setor ligado à Reitoria.

A divulgação científica e socialização do conhecimento também são definidas como metas a serem atingidas pela IES, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional, para o período 2008-2014.

Socializar conhecimentos e serviços prestados, por intermédio das diversas modalidades de extensão universitária, contribuindo para o desenvolvimento social e humano (UNEMAT/PDI, 2008, p. 45).

Entretanto, devido a suas características como descentralização administrativa, financeira e estrutura multicâmpus, as ações de divulgação das pesquisas, circulação e disponibilização de dados, informações e socialização dos conhecimentos foram fortemente marcadas pelos imperativos geográficos e ambientais, conforme consta no PDI 2008-2014.

No processo de expansão da Unemat, a comunicação aparecia como um dos maiores desafios à Instituição, pois não se conseguia implementar uma política de comunicação capaz de suprir as necessidades de uma estrutura multicâmpus, espalhada por um Estado de proporções territoriais gigantescas (UNEMAT, 2008, p. 163).

Vê-se que a preocupação com a comunicação interna e implementação de uma política de comunicação que respondesse a esse gigantesco desafio já prefigurava nos documentos institucionais produzidos no ano de 2008. Entretanto, até dias atuais esse delineamento estratégico para a comunicação ainda não saiu do papel.

À época, previram-se estratégias e meios para dinamizar a comunicação institucional. De acordo com o referido documento, uma das primeiras medidas foi tornar a Unemat provedora de serviços da internet e intranet, a partir de uma central de TI instalada em Cáceres, município onde funciona a Sede Administrativa. Nesse cenário, o Portal Institucional (www.unemat.br) foi previsto como canal de comunicação com distintos públicos, internos e externos.



O PDI enfatiza o uso do (www.unemat.br) como canal de informações e dados corretos, qualificados e atraentes, importantes na construção de uma imagem institucional. Já para seu uso como plataforma de interação entre interlocutores, o portal hospedaria plataforma de intranet, no sentido de comunicação administrativa, com sistemas acadêmicos e de gestão, além de possibilitar o diálogo de pesquisadores em distintos câmpus da Unemat e com outras instituições.

Interessante destacar, também, que o PDI prevê a existência de um profissional de comunicação em cada câmpus, principalmente nos maiores, que seria responsável por observar, organizar e enviar as informações para a assessoria de comunicação central em Cáceres, visando publicação nos meios institucionais.

Tal proposição de composição de equipe multicâmpus não foi concretizada até os dias atuais (2017). A própria equipe lotada em Cáceres fica responsável pela cobertura jornalística dos 13 câmpus e núcleos pedagógicos espalhados por todo o estado, com exceção do câmpus de Alto Araguaia, que comporta um curso de Bacharelado em Comunicação Social e dispõe de um profissional jornalista, designado também para assessoria de comunicação da unidade regionalizada. Vale lembrar que esse curso está em fase de transição para o câmpus de Tangará da Serra sem ainda uma definição sobre a transferência desse profissional jornalista.

A atual estrutura organizacional da Unemat (UNEMAT/CONSUNI, 2012) prevê que a Comunicação Institucional esteja subdividida em dois setores distintos: 1) Supervisão de Imprensa, vinculado à Chefia de Gabinete e não diretamente à Reitoria da Universidade, cargo ocupado por um Profissional Técnico Administrativo, jornalista concursado e 2) um cargo de Assessor de Comunicação, vinculado diretamente ao reitor, que deve ser ocupado exclusivamente por um profissional da carreira docente, conforme destacado na figura 1.

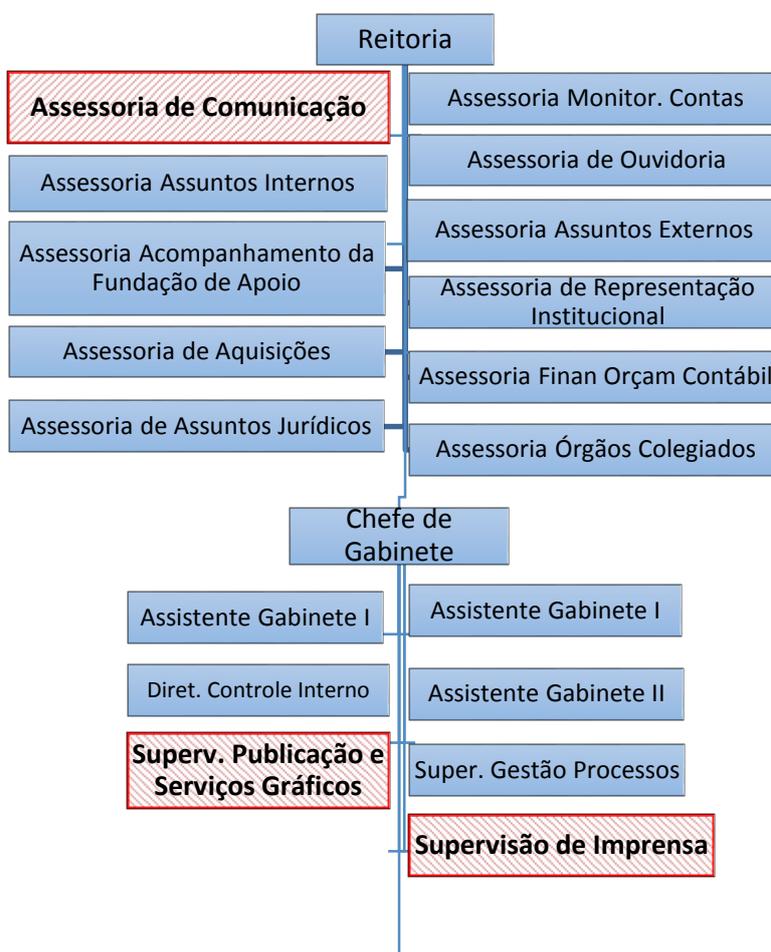


Figura 1. Atual organograma da Unemat, com ênfase na Comunicação.

Essa determinação de ser um professor no cargo de Assessor de Comunicação é um contrassenso, uma vez que o trabalho de comunicação é de assessoria técnica, devendo ser ocupada estritamente por profissional de nível superior na área, devidamente concursado, assim como o é a Assessoria Jurídica, por exemplo. Esse cargo exercido por docentes nunca foi ocupado por profissionais da área de Comunicação, sempre de outras áreas do conhecimento.

Contrapõem-se a essa situação administrativa, o fato do quadro de pessoal da Supervisão de Imprensa ser composto por profissionais concursados especificamente para a área de Comunicação, sendo cinco jornalistas, dois cinegrafistas, além de um Agente Universitário, responsável pela Rádio Web. O

quadro profissional possui qualificação em nível de doutorado, mestrado em especialização na área em que atuam.

O organograma ora proposto visa adequar a estrutura de comunicação para ser coordenada e executada EXCLUSIVAMENTE por profissionais técnico-administrativos, da seguinte forma:

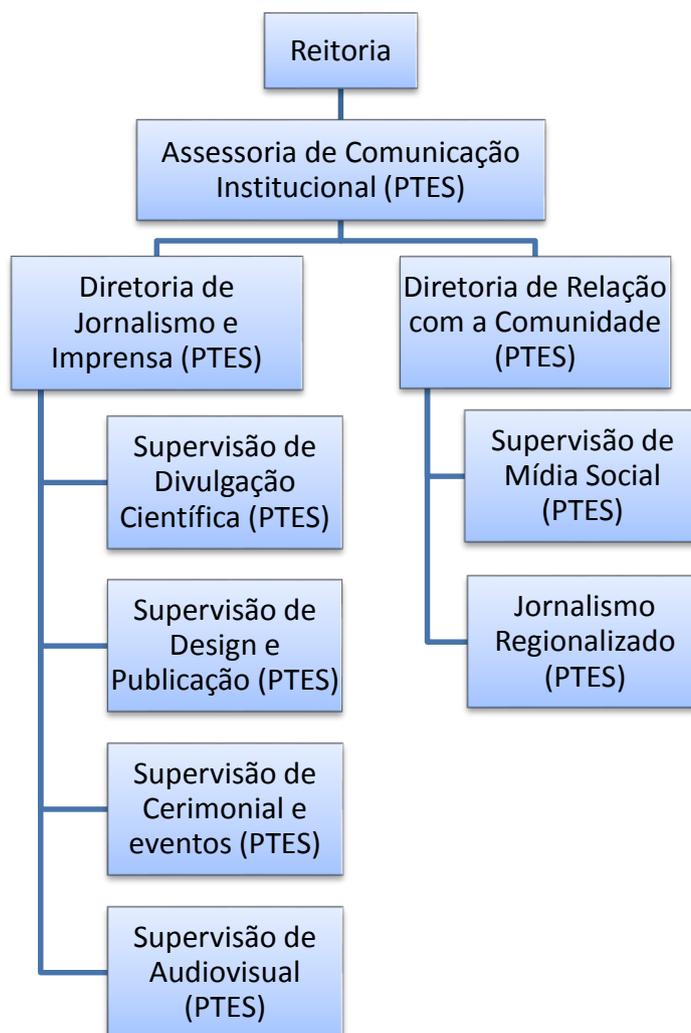


Figura 2. Proposta de organograma para contemplar nova estrutura de Assessoria de Comunicação Institucional.

Outro aspecto que merece ser destacado sobre a estrutura administrativa é que, apesar desse vínculo com a instância gerencial superior, a Assessoria de Comunicação não goza de autonomia financeira e sequer possui previsão orçamentária anual, o que dificulta o planejamento a médio e longo prazos de suas ações.



Essa falta de planejamento financeiro/orçamentário para as ações de comunicação refletem diretamente no planejamento de ações de divulgação/comunicação, por exemplo, de concursos vestibulares e das pós-graduações da Unemat. Diante disso, se propõe a definição de um percentual mínimo de 0,3% do orçamento total anual da Unemat, conforme Eixo VII (Política de Financiamento).

De acordo com dados da Coordenadoria de Concursos e Vestibulares (UNEMAT, 2016), o público atendido por essa universidade é constituído, em sua maioria, por candidatas do sexo feminino (quase 58% do universo) com faixa etária entre 18 e 24 anos (63%). Do total, mais de 73% concluíram o Ensino Médio em escolas públicas. Dentre os entrevistados, 78% têm renda familiar de até três salários mínimos. Com relação aos hábitos de uso de mídia, grande maioria declarou ser a internet o meio de comunicação mais utilizado (65,89%), seguido de televisão (24,1%), jornal (2,88%), livros (2,65), rádio (1,57), revistas (1,42) e outros (1,49). O percentual de 61,54 utiliza computador diariamente. Tais dados já estão defasados e precisam ser mais bem investigados, principalmente considerando-se a grande penetração das mídias sociais e a comunicação em dispositivos *mobile* (tablets e celulares).

Quase não há investimentos em publicidade para alcançar esse jovem, nos locais onde estão dialogando e consumindo informações. Os principais canais de relacionamento da Unemat com o vestibulando são o que denominamos “Mídia espontânea”, isto é, o que a assessoria de imprensa consegue divulgar espontaneamente (gratuitamente) nos veículos de comunicação tradicionais, como jornais e TV, além do Facebook que começa a ser dinamizado.

Análise dos veículos de comunicação institucional

A Unemat mantém, como seu principal canal de comunicação institucional, o site (www.unemat.br), abastecido de notícias, fotos e vídeos pela equipe de comunicação. Além do Portal, a Universidade relançou, em 2015, o impresso Unemat Comunica, ambos utilizados como veículos de comunicação para a comunidade interna e externa. Dentre novas iniciativas, está sendo construída uma revista com conteúdo científico, denominado Eureka, ainda não lançada.



A Unemat não tem política de uso e conduta nas mídias sociais. A IES mantém perfis no Facebook, Twitter e YouTube, entretanto, não há definição e planejamento do conteúdo e delimitação de temas de interesse a serem postados. Desde abril de 2016, a Universidade realinhou a sua conta no Facebook e vem investindo em produção de conteúdo específico e exclusivo para esse canal, alcançando respostas positivas na plataforma. Podendo citar, por exemplo, a campanha do Vestibular 2017/2, que, em uma única postagem, obteve 485.612 pessoas alcançadas, das quais 3.689 compartilharam o conteúdo, 2.155 comentaram e 2.765 curtiram/reagiram à publicação. A despeito desses números expressivos e de seu público ter declarado se informar sobre temas relativos ao C&T, prioritariamente, pela internet, a Instituição ainda não prioriza esse canal de relacionamento. Atualmente, dois profissionais ficam responsáveis por alimentar essas mídias, mas não são dedicados exclusivamente para tal atividade.

Cabe destacar que a análise inicial dos veículos institucionais de comunicação permitiu-nos levantar alguns aspectos importantes. Nota-se que a Unemat não possui canais segmentados conforme públicos com quem visa dialogar. Como não há definição de *stakeholders* ou das ações de comunicação, a produção jornalística é feita de forma intuitiva, muitas vezes, em atendimento a demandas imediatas.

Outro ponto a ser destacado é que, apesar de reunir grande número de doutores e alavancarem a pesquisa no estado, não ocupa lugar relevante em pautas sobre CT&I na mídia estadual. Foi realizado mapeamento sistemático nos dois maiores jornais de circulação diária no estado, A Gazeta e Diário de Cuiabá. O que se depreende das análises sobre esses veículos é o restrito espaço ocupado pela Universidade na superfície impressa, priorizando-se, muitas vezes, matérias sobre pesquisas desenvolvidas em empresas privadas. Há o espaço, entretanto, não está sendo ocupado pelas instituições públicas.

Podemos apontar que a redefinição de canais, adequação da linguagem e busca de aprimoramento de relacionamento com a mídia e distintos *stakeholders* podem contribuir para abrir um pouco as páginas desses veículos às relevantes pesquisas desenvolvidas nas IES. Mais ainda: será necessário verificar se existe



um processo contínuo, sistemático, competente de relacionamento, fugindo à tentação de confundir a comunicação em seu sentido abrangente com os canais que a instrumentalizam.

A Unemat está iniciando a divulgação científica e ainda não consolidou diretrizes para a própria comunicação institucional, de forma sistemática e estratégica. Entretanto, vê-se um novo delineamento da gestão, com foco na divulgação científica, o que muda a prioridade da comunicação. Tal realinhamento de diretrizes de comunicação pode provocar mudanças de mentalidade e, em última análise, de cultura organizacional.

É possível notar, nessa instituição, um contexto interno favorável para o desencadeamento de um processo de discussão mais amplo e profundo. Para tanto, é importante garantir mecanismos para que isso não ocorra de forma passageira, mas que se insira nos processos internos de forma a institucionalizar ações e políticas para a comunicação. Pois, como se sabe, na Administração Pública, uma nova gestão pode mudar completamente a orientação e percepção da relação da comunicação com seus públicos e, dessa forma, descontinuar projetos e ações.

Nesse sentido, o entendimento estratégico da comunicação não pode ser apenas um indicativo de boa vontade da organização para com os públicos, mas sim, um compromisso de mudança em termos de relacionamento com os *stakeholders*.



E. Conclusões/Proposições:

A partir da análise da comunicação institucional da Unemat, pudemos enumerar suas principais fragilidades: comunicação interna ineficiente, que provoca sensação de falta de transparência e de divulgação das ações; comunicação externa inadequada, que não contribui para a divulgação institucional da Unemat; Falta de continuidade nas ações e autonomia do setor de Comunicação Institucional, o que não possibilita planejamento, em longo prazo, das ações e delimitação de uma política de comunicação. Na tabela a seguir, sintetizamos as principais fragilidades na Comunicação Institucional da Unemat e a proposição para ações a serem adotadas para a superação do desafio.

EIXOS	Proposição (O que?)	Objetivos (Para que?)	Meta (Onde? Quando? % de melhorias)	Estratégia (Como?)
Eixo II e III Pesquisa e Pós-graduação Eixo VI Política Estudantil Eixo IV Extensão e Cultura	Ampliação do setor de comunicação: atuação de um jornalista em cada câmpus da Unemat, vinculado à Diretoria Regionalizada, sob supervisão do DPPF, em constante diálogo com a Assessoria de Comunicação Institucional	Ampliação da comunicação interna entre alunos e servidores	Produção semanal de, no mínimo, uma matéria relativa às ações de ensino, pesquisa ou extensão desenvolvida por cada câmpus da Universidade, para serem noticiados nos meios de comunicação internos e, eventualmente, externos.	Atuação de um jornalista em cada câmpus da Unemat: implica a contratação de novos profissionais/jornalistas para atuação regionalizada. Necessidade de alteração do organograma da Unemat, com criação de cargo de Jornalista para cada câmpus ou polo regional. Esses profissionais poderão avaliar, juntamente com a comunidade local, as possibilidades de comunicação dirigida, conforme públicos de interesse.
Eixo I Graduação Eixo II e III Pesquisa e Pós-graduação	Ampliação do setor de comunicação: atuação de um jornalista em Cuiabá, junto ao Escritório da Unemat ou NIT.	Ampliar e adequar a comunicação externa da Unemat, com distintos públicos, aumentando a visibilidade institucional	Ampliação de 100% de inserção de matérias com a participação de atores da Unemat, nos veículos de comunicação de alcance estadual/nacional. Essa meta deverá ser reavaliada anualmente, conforme número de aproveitamento.	Atuação de um jornalista em Cuiabá, junto ao Escritório da Unemat ou NIT. Conforme demanda percebida, o setor de Comunicação poderá ampliar o número de profissionais em atuação em Cuiabá. Necessidade de alteração do organograma da Unemat, com criação de cargo de Jornalista em Cuiabá. Esse profissional poderá atuar junto aos veículos de comunicação de maior



Eixo VI - Política Estudantil				representatividade no estado, articulando um diálogo mais rápido, direto e personalizado com a imprensa regional/nacional.
Eixo I Graduação Eixo II e III Pesquisa e Pós- graduação Eixo VII - Política Financiame nto	Destinação de quota mínima orçamentária para a Publicidade/Propaganda da Oficial da Universidade.	Ampliar e reposicionar visibilidade institucional no contexto estadual e nacional	Definição de cota de manutenção da Comunicação Institucional da Unemat na ordem de, no mínimo, 0,3% do orçamento anual da Universidade	Ações de publicidade e propaganda pagas e espontâneas para divulgação de vestibulares e cursos de pós-graduação e principais eventos da Unemat, conforme planejamento anual.
Eixo V Gestão	Adequação do setor de Comunicação Institucional no organograma da Unemat.	Garantia de continuidade nas ações e autonomia do setor de Comunicação Institucional	Definir uma resolução que estabeleça a estrutura para o setor de comunicação.	A Assessoria de Comunicação da Unemat passa a ser um setor, EXCLUSIVAMENTE, coordenado por Profissionais Técnicos Administrativos concursados para a área, com Diretorias setoriais a ela vinculadas, responsáveis por coordenar as ações específicas, conforme organograma apresentado. <ul style="list-style-type: none">• Diretoria de Jornalismo e Imprensa• Diretoria de relação com a comunidade• Supervisão de jornalismo regionalizado• Supervisão de Mídia Social• Supervisão de Divulgação Científica



				<ul style="list-style-type: none">• Supervisão de Audiovisual• Supervisão de Cerimonial e Eventos (que passaria a ser vinculado à Assessoria de Comunicação)• Supervisão de Publicação e Serviços Gráficos (que passaria a ser vinculado à Assessoria de Comunicação)
Eixo V Gestão	Construção de uma Política de Comunicação da Universidade do Estado de Mato Grosso	Definir e consolidar diretrizes e procedimentos de comunicação	Garantir uma política de comunicação que aborde, desde conceitos relativos ao entendimento da comunicação e sua composição na estrutura organizacional, diretrizes gerais para a comunicação em diferentes aspectos, como comunicação de crise, gestão de marcas, estratégias de comunicação interna, e outros.	Pode-se contratar assessor ou consultor externo para assessorar no delineamento das diretrizes, desde que profissional da área, com notório conhecimento do setor. É necessário frisar que este deve ser um documento construído democraticamente, que estabeleça a comunicação como uma atividade efetivamente estratégica, de inteligência empresarial, e não somente operacional.

Temos na Unemat ações, estratégias e planos de comunicação respaldados em alguns pressupostos, nem sempre amplos ou adequados, que dependem mais do *insight* ou *feeling* de seus executivos do que de um esforço real para sistematizar conceitos e processos, consolidar posturas e projetar caminhos para o futuro. Entendemos que o espaço dado à comunicação na Universidade é concentrado nas perspectivas operacional, tática, “tarefeira” quando, de fato, apresentaria um ganho se participasse das tomadas de decisão, por meio da gestão de inteligência e estratégias empresariais.



F. Referências

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan/jun. 2005.

_____. A divulgação da produção científica no Brasil: A visibilidade da pesquisa nos portais das universidades brasileiras. **Ação Midiática - Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura**, v. 7, p.1-15, 2014.

CALDAS, Maria das Graças Conde. Jornalistas e cientistas: a construção coletiva do conhecimento. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: PósCom-Umesp, n. 41, p. 39-53, 1 sem. 2004.

_____. O papel das assessorias de comunicação na divulgação da ciência: a experiência da Unicamp. **Revista Comunicarte**, Campinas, v. 15, n. 21, p. 67-79, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MATOS, H. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial Integrada**. Rio de Janeiro, Mauad, 2000.

TEIXEIRA, Danielle. Comunicação Institucional e Universidade: diretrizes para a divulgação científica no estado de Mato Grosso. [tese doutorado]. Universidade Metodista de São Paulo. Disponível em:
<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1546/2/Danielle%20Tavares%20Teixeira.pdf>. Acesso em: 14/04/2017.

UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso). **Plano de Desenvolvimento Institucional - 2008/2014**. Cáceres: Unemat, jul. 2008.

_____. **Resolução nº 002/2012 – CONSUNI**- Cria a estrutura organizacional da Universidade do Estado de Mato Grosso – Unemat. Cáceres: Unemat, 2012.

_____. **Resolução nº 002/2012 – CONCUR**- Homologa o Estatuto da Universidade do Estado de Mato Grosso – Unemat. Unemat: Cáceres, 18 de maio de 2012.

_____. /COVEST (Coordenaria de Concursos e Vestibulares). **Perfil dos candidatos ao concurso vestibular 2016/2**. Disponível em: <<http://concursos.unemat.br/>>).



_____. **Resolução nº 005/2014 – ad referendum do CONSUNI** – Relatório Parcial de Avaliação Institucional da Universidade do Estado de Mato Grosso - Unemat / Ciclo Avaliativo 2013 -2015. Reitoria, Cáceres: 27 de março de 2014.

_____. **Resolução nº 001/2015 – ad referendum do CONSUNI** – Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2013-2015. Cáceres: Unemat, 2015a.

_____. **Planejamento Estratégico Participativo (PEP)**, Cáceres: Unemat, 2015b. Disponível em: <<http://www.novoportal.unemat.br/?pg=site&i=pep>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

_____. **Ambiente Interno – Validado**. Planejamento Estratégico Participativo (PEP), Cáceres: Unemat, 2015c. Disponível em: <<http://www.novoportal.unemat.br/?pg=site&i=pep>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

_____. **Ambiente Externo – Validado**. Planejamento Estratégico Participativo (PEP), Cáceres: Unemat, 2015d. Disponível em: <<http://www.novoportal.unemat.br/?pg=site&i=pep>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. **Planejamento da Comunicação Integrada:** manual de sobrevivência para as organizações do século XXI. São Paulo: Summus, 2009.