

A construção de política de comunicação para a Universidade do Estado de Mato Grosso

DANIELLE TAVARES TEIXEIRA¹

Universidade do Estado de Mato Grosso - Unemat, Mato Grosso

Resumo

O estudo visa identificar as iniciativas para a construção coletiva e democrática de uma Política de Comunicação para a Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat), com vistas à atualização e ao aperfeiçoamento da comunicação institucional, maior interação com interlocutores e fortalecimento da imagem do estado como produtor de CT&I. O método investigativo adotado pode ser caracterizado como Pesquisa Participante (THIOLLENT, 1996, 1997). Foram empreendidas pesquisas bibliográficas e documentais, auditoria de imagem na mídia estadual e diagnóstico dos principais produtos de jornalismo desenvolvidos pela Unemat, assim como descritos os pressupostos básicos para a construção de uma Política de Comunicação. As conclusões apontam que a consolidação de Política de Comunicação integrada na Unemat deve ser compartilhada com toda a estrutura da instituição, não sendo, a comunicação, tarefa exclusiva da estrutura profissionalizada de comunicação. O caminho a ser considerado é o planejamento da comunicação, que amplie o relacionamento com os públicos internos e externos.

Palavras-Chave: Comunicação, Comunicação Institucional, Política de Comunicação, Universidade.

Abstract

The study aims to identify the initiatives for the collective and democratic construction of a Communication Policy for the State University of Mato Grosso (Unemat), with a view to updating and improving institutional communication, greater interaction with interlocutors and strengthening the image of the state as a CT&I producer. The investigative method adopted can be characterized as Participating Research (THIOLLENT, 1996, 1997). Bibliographic and documentary research, image auditing in the state media and diagnosis of the main journalism products developed by Unemat were undertaken, as well as describing the basic assumptions for the construction of a Communication Policy. The conclusions point out that the consolidation of the Communication Policy integrated in Unemat should be shared with the entire structure of the institution, and communication is not the exclusive task of the professionalized communication structure. The way to be considered is communication planning, which expands the relationship with internal and external audiences.

Keywords: Communication, Institutional Communication; Communication Policy; University.

¹ Jornalista em atuação na Universidade do Estado de Mato Grosso, Doutora em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo e presidente da Comissão de Elaboração da Política de Comunicação - Unemat.

1. Introdução

Este estudo visa identificar as tendências nos processos de Comunicação Institucional em uma das principais instituições de ensino e pesquisa públicas, a Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat), tencionando a atualização e o aperfeiçoamento da forma de gestão da comunicação institucional, com vistas à construção de uma Política de Comunicação integrada que propicie maior interação com seus interlocutores e fortalecimento da imagem institucional como produtora de C&T.

Mato Grosso, assim como as demais regiões periféricas do País, tem experimentado grandes desafios na formação e retenção de profissionais qualificados para desenvolvimento e financiamento da estrutura de C&T. Nesse contexto, destaca-se uma das maiores Instituições de Ensino Superior públicas consolidadas regionalmente, a Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat).

Situada em contexto geográfico estratégico, a Unemat tem papel decisivo na formação de professores para a educação básica e de profissionais de nível superior, naqueles municípios mais longínquos dos grandes centros. Apesar da sua relevância regional, a instituição ainda necessita canalizar suas potencialidades no sentido da prestação de serviços à comunidade, procurando irradiar, entre a opinião pública, pesquisas, debates e progressos que geram nessas áreas.

Considerando a política de comunicação um processo organizacional singular, como estabelecer diretrizes de comunicação para a Unemat, com vistas a reposicionar sua imagem como Instituição de ensino superior pública de excelência de Mato Grosso que produz conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão? A proposta básica deste trabalho está relacionada com a comunicação da Universidade do Estado de Mato Grosso, enfocando, sobretudo, a importância do seu planejamento e a necessidade de um sistema adequado que possa propiciar maior divulgação de sua produção científica.

A estratégia de investigação adotada pode ser caracterizada como Pesquisa Participante (BALDISSERA, 2001; BECKER, 1997; GIL, 1999; PERUZZO, 2008; THIOLENT, 1996, 1997) que compreende presença constante do investigador no ambiente investigado, compartilhamento das atividades do grupo ou do contexto que está sendo estudado, de modo consistente, sistematizado, e

a necessidade de o pesquisador assumir o papel do outro para, então, atingir o sentido de suas ações.

Os interesses e motivações que me levaram ao tema deste projeto foram sendo fomentados, na medida em que minha rotina de trabalho como Jornalista e profissional, junto à Coordenadoria de Comunicação da Universidade do Estado de Mato Grosso, vem me confrontando e provocando com grandes e constantes desafios empíricos, conceituais e materiais. Ao mesmo tempo, vislumbro novas possibilidades para a divulgação da Ciência e Tecnologia em um estado ainda periférico, mas com investimentos crescentes e maturação da pesquisa em diferentes áreas do conhecimento, notadamente Agronomia, Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável, Saúde Coletiva, dentre outras.

Segundo Lima e Caldas (2010), o trabalho de divulgar ciência exige do profissional de comunicação, que atua na mídia em geral, e nas assessorias de comunicação de instituições de pesquisa e agências de fomento, especificamente, não apenas um conhecimento geral mas, principalmente, uma capacidade de percepção crítica e analítica da política científica e tecnológica, a importância da pesquisa a ser divulgada e o seu impacto social.

Para Kunsch (1992, p. 27), as universidades têm o dever e, sobretudo, a responsabilidade social de reproduzir sua pesquisa, de forma aberta, a toda a sociedade.

Não se justifica mais uma produção científica enclausurada em arquivos e prateleiras, com restrito acesso de uma minoria privilegiada. Um serviço de comunicação é o melhor caminho para a abertura de novos canais de diálogos e democracia, dentro e fora da universidade.

Em pesquisa conduzida junto a 84 universidades brasileiras, ainda em idos de 1988, a professora Margarida Kunsch (1992) constatou que as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, em geral, não possuíam uma política clara em relação à difusão de sua produção científica e de que somente algumas delas teriam a preocupação de investir nessa difusão, faltando, em sua estrutura, um sistema integrado de comunicação. Quase três décadas depois, os apontamentos contidos na referida pesquisa ainda são relevantes e atuais para se pensar como essas instituições divulgam, ao grande público, a ciência produzida no interior de seus muros acadêmicos.

2. Comunicação de instituições de ensino superior

A comunicação organizacional assume, na sociedade de hoje, uma importância nunca vista. A comunicação ocorre, não mais por meio de algo que se diz para um público passivo, mas pela qualidade das relações estabelecidas com esses atores e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articuladas pela empresa com seus distintos públicos. E, nesse contexto, a imagem pública das instituições passa a representar um fator estratégico tão importante quanto os produtos e serviços.

Assim, as organizações não podem se pautar por uma política de indiferença, fechando-se para o que ocorre no mundo. Elas têm que assumir posturas cada vez mais claras, definidas e precisas. "E isto só é possível com a comunicação, que deve receber delas o espaço merecido nas suas estruturas funcionais" (KUNSCH, 1992, p. 86). Dessa forma, a comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade.

A Comunicação Institucional, então, é entendida como uma atividade dinâmica, construída e reconstruída a partir de uma dialética de distintos interlocutores e de sentidos constantemente negociados, nas inter-relações de distintos saberes e competências. Nessa perspectiva, a comunicação organizacional vai muito além de um setor ou departamento que produz e transmite informações.

Vê-se então que, para além do operacional, a Comunicação Institucional compreende um conjunto complexo e integrado de atividades desenvolvidas para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas) ou junto à opinião pública.

Assim sendo, para se superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico, para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa que visa à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico

e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa, para públicos internos e externos.

Temos que ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos (KUNSCH, 2003, p. 113).

A Comunicação Organizacional, nessa perspectiva abrangente, é complexa. Ela deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Ou seja, deve ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos.

Bueno (2014b, p. 37) lamenta que o espaço dado à comunicação nas empresas 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. O autor enfatiza a necessidade de se ajustar o papel da comunicação como uma atividade efetivamente estratégica, de inteligência empresarial, e não somente operacional.

No Brasil, apesar de uma grande maioria das organizações já haver despertado para a importância de um sistema organizado de comunicação, nem todas o adotam na prática.

Encontramos ainda muitas organizações privadas, públicas, entidades de classe, ONGs etc. fazendo uma comunicação parcial, fragmentada, contando tão-somente com uma assessoria de imprensa, sem a preocupação de estabelecer uma política global de comunicação, ou, então, contratando uma agência de propaganda apenas para criar, produzir e veicular anúncios, sem uma proposta definida de comunicação para seus públicos (KUNSCH, 2003, p. 84).

Entretanto, algumas instituições já vêm se preocupando em definir, de maneira sistemática e competente, diretrizes gerais e específicas de

comunicação, internamente pactuadas e explicitamente indicadas, de modo a construir uma autêntica política de comunicação.

A Política de Comunicação distingue-se do plano de comunicação, pois este assume uma característica prática, operacional, explicitando objetivos e metas a cumprir em um determinado período. O plano de comunicação flui da política de comunicação que o baliza, e está focado em ações concretas para cumprimento de determinados objetivos (definição de canais de relacionamento com os públicos, desenvolvimento de ações para aumentar a visibilidade da organização na mídia, explicitação de posições da organização com respeito a temas controversos, dentre outros).

Por outro lado, a Política de Comunicação pode ser assim definida:

- Processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização, tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse (BUENO, 2014b, p. 310).
- Conjunto de normas em que se fundamenta a atividade de comunicação institucional numa empresa. As perspectivas dessa política devem ser traçadas dentro de um objetivo que seja meta de todas as atividades e contra a qual não existam argumentos (RABAÇA, *apud*: KUNSCH, 2003, p. 336).

Uma Política de Comunicação funda-se, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, comunicação e cultura organizacional, existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação e de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e outros) e a vontade política para colocá-la em prática e exigir seu cumprimento (BUENO, 2014b).

A política não pode impelir a empresa a uma postura que seja menos conservadora do que sua filosofia de gestão, embora se possa admitir que ela chegue a induzir mudanças culturais importantes. Uma política de comunicação moderna incorpora as propostas de diversidade cultural, de responsabilidade social em sua plenitude e assume, de forma definitiva, a comunicação como estratégia.

Talvez por isso mesmo existam tão poucas políticas de comunicação autênticas, explicitamente documentadas: apenas em ambientes onde a comunicação tem papel estratégico real e está intrinsecamente ligada aos processos de gestão, inserida numa administração estratégica efetiva, é possível imaginar uma tentativa concreta de definir valores e diretrizes de comunicação e assumi-los de forma comprometida (BUENO, 2014b, p. 311).

Como se vê, a política de comunicação é um processo singular, em virtude do vínculo obrigatório com a cultura da organização, com a trajetória institucional, com a área de atuação, com o corpo de dirigentes, docentes, funcionários em geral e acadêmicos, e com a experiência presente e passada no relacionamento com os *stakeholders*.

3. Pesquisa participante como estratégia metodológica

A pesquisa participante objetiva possibilitar um relacionamento dialético entre teoria e prática, utilizando-se de diferentes métodos e técnicas, de acordo com a situação investigada, valendo-se de diagnósticos de situação, avaliações, planejamento, levantamento de dados pré-existentes, resolução de problemas, divulgação de resultados (BALDISSERA, 2001; BECKER, 1997; GIL, 1999; PERUZZO, 2008; THIOLENT, 1996, 1997).

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.

Na construção de uma Política de Comunicação, faz-se necessário atentar para uma série de etapas que precisam estar necessariamente articuladas na direção dos objetivos e das metas que elas pretendem alcançar com a implantação de um documento formal dessa natureza. O professor Wilson da Costa Bueno (2014) propôs uma metodologia para a construção de uma política de comunicação: 1) Fixação de conceitos, objetivos, valores, princípios que expressem a cultura da organização; 2) Definição de *stakeholders*; 3) Auditoria da imagem e da comunicação; 4) Elaboração do documento-síntese com

informações; 5) Processo de internalização e 6) Reavaliação permanente, buscando realinhá-la ao longo do tempo.

A Unemat iniciou, oficialmente, a elaboração de sua Política de Comunicação Institucional em setembro de 2019, com a realização do seminário "Construindo uma Política de Comunicação para a Unemat", realizado pelo professor e consultor Wilson da Costa Bueno. A Política de Comunicação será um documento resultante de um processo de construção coletiva que vem contando com a participação de professores, servidores e alunos da Unemat, assim definida: "[...] a Política de Comunicação constitui o conjunto de estratégias, diretrizes e posturas que orientam a relação de uma organização, no caso, a nossa Universidade, com os seus públicos estratégicos" (UNEMAT, 2019).

Por se tratar de um documento estratégico, cujos resultados afetarão, de forma ampla e abrangente, todas as áreas da Universidade, a Política exige que sua implantação seja realizada por pessoal altamente qualificado, requerendo a contratação de consultoria técnica externa, especializada no desenvolvimento de trabalhos. À vista disso, desde o início, a construção da Política de Comunicação da Unemat conta com a contribuição da empresa de consultoria Comtexto Comunicação e Pesquisa, coordenada pelo professor Wilson da Costa Bueno.

Essa consultoria desenvolve as atividades em conjunto com a Comissão responsável pela discussão, atualização e para sua imediata implementação da Política de Comunicação. A equipe multidisciplinar tem como coordenador o executivo principal da área de comunicação, com a participação dos principais setores da organização, escolhida e constituída por formação, atuação e capacidades técnicas, pertinentes ao desenvolvimento e à condução da Política de Comunicação, com a vantagem de permitir a qualificação de pessoas da instituição na gestão desse processo, na medida em que a equipe universitária acumulará experiências e competências técnicas no desenvolvimento do trabalho com a consultoria externa.

No processo de elaboração da Política de Comunicação e sua legitimação interna, também foi criado um site, visando disponibilizar os capítulos em construção, manter os públicos interessados informados sobre o desenvolvimento do processo e possibilitar um espaço para que a comunidade acadêmica

contribua continuamente com críticas, sugestões e atualizações periódicas. A seguir, apresento as diretrizes para a construção da política na Universidade do Estado de Mato Grosso.

4. Diretrizes para a Política de Comunicação na Unemat

As diretrizes e pressupostos, elencados a seguir, podem ser utilizados também como referência a outras instituições vinculadas ao Ensino Superior, para contribuir na discussão da elaboração de documentos similares. Entretanto, ressalto que diferentes políticas de comunicação, em determinado momento histórico, podem compartilhar valores e princípios, mas é essencial um ajuste fino a cada caso, em virtude da cultura organizacional e das condições concretas de cada empresa ou entidade.

4.1 Definição de Conceitos

Para ser bem-sucedida na implantação de uma Política de Comunicação, a IES deve ter um cuidado especial com relação aos conceitos, objetivos, valores e princípios. Esses componentes da Política devem prever definições capazes de transmitir, com fidelidade, os principais valores e princípios organizacionais, com conceitos construídos de forma a permitir a compreensão clara de todas as atividades relacionadas a processos, estratégias, ações, produtos e planos voltados a objetivos, diretrizes e metas globais, para desenvolvimento da CT&I.

Os principais princípios estratégicos norteadores dessa universidade foram elaborados e validados por meio das reuniões para construção do Planejamento Estratégico Participativo (PEP 2015-2025). A missão institucional passa a ser definida como:

Oferecer educação superior pública de excelência, promovendo a produção do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão de maneira democrática e plural contribuindo com a formação de profissionais competentes, éticos e comprometidos com a sustentabilidade e com a consolidação de uma sociedade mais humana e democrática (UNEMAT, 2015b).

Já a visão de futuro da Unemat, no PEP 2015-2025: “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”. O posicionamento enfatiza que, a partir de então, a Unemat visa altos padrões nacionais e internacionais de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

4.2 Auditoria da imagem e diagnóstico da comunicação

A partir da análise de diferentes documentos de avaliação e planejamento institucionais da Unemat, tais como Autoavaliação Institucional (UNEMAT, 2018), PEP (UNEMAT, 2015b), Plano de Desenvolvimento Institucional (UNEMAT, 2017) e Relatório de Recredenciamento da Universidade, pudemos enumerar as principais fragilidades da Comunicação, apontadas pela comunidade acadêmica.

São elas: 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 de autonomia do setor de Comunicação Institucional, o que não possibilita planejamento, em longo prazo, das ações e delimitação de uma política de comunicação.

Os resultados dos processos avaliativos 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.

Conforme documentos elencados acima, 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 distintos públicos internos e externos. 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).

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. A IES mantém perfis no Facebook, Instagram e YouTube. A análise inicial dos veículos 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. Entretanto, apesar dos esforços, as iniciativas esbarram na falta de continuidade dos projetos.

4.3 Elaboração do documento-síntese

A etapa seguinte da construção de uma política de comunicação consiste na elaboração do documento-síntese que consolidará todas as informações, conceitos, valores, diretrizes gerais e específicas, indicando, inclusive, instâncias administrativas que zelarão por sua implementação, controle e atualização permanente.

A Política de Comunicação abrange temas relevantes que vêm sendo debatidos em reuniões mensais, com a presença dos integrantes da Comissão de Elaboração da Política de Comunicação e convidados, os quais variam em função de cada assunto. São realizados encontros, na cidade de Cáceres, onde se localiza a Reitoria da Unemat, para se discutirem as temáticas que vão compor os capítulos da política de Comunicação. Devido à pandemia provocada pelo novo Coronavírus (Covid-19), duas etapas ocorreram de forma on-line, o que permitiu a participação de um maior número de pessoas da comunidade acadêmica e a redução de custos com viagens e deslocamentos.

A apresentação e debate de cada um desses temas que irão compor os capítulos do documento da Política de Comunicação resultam em um texto

básico que, após sua aprovação pela Comissão de Elaboração da Política, permanece disponível no site, para receber sugestões e complementações da comunidade.

A seguir, apresento os capítulos já discutidos internamente que estão em fase de discussão e contribuições da comunidade.

a) Os públicos estratégicos da Unemat

Na visão moderna e no contexto de complexidade contemporânea, faz-se necessário considerar as tipologias dos públicos dentro da dinâmica institucional e se levar em conta as forças sociais do macroambiente e os comportamentos dos públicos. Pois um público que “[...] praticamente nunca foi pensado como prioritário e sem vínculo com a organização, dependendo dos acontecimentos, passa a ser estratégico e terá que ser trabalhado” (KUNSCH, 2003, p. 330).

A Unemat definiu como públicos estratégicos primários: alunos (atuais e egressos), professores, técnicos, servidores terceirizados, alunos, professores e escolas de Ensino Médio, conselhos e colegiados internos, entidades representantes de alunos, docentes e técnicos, secretarias Estadual e Municipais de Educação, poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e Fundações de Apoio ao Ensino Superior.

Já como públicos estratégicos secundários: familiares de alunos, professores, técnicos e terceirizados, comunidade acadêmica e científica das diversas áreas de conhecimento, povos e comunidades tradicionais, conselhos Regionais e Federais, sindicatos e associações de classe, entidades que representam o setor produtivo, fornecedores de produtos e serviços, Fundações de Amparo - Agências de fomento, imprensa, instâncias de avaliação educacional e científica e organizações do Terceiro Setor.

Definidos os públicos de interesse, será necessário um amplo diagnóstico da situação atual da comunicação interna e externa da organização, com atenção especial para sua existência ou não, e a real eficácia dos canais de relacionamento com esses públicos.

b) A comunicação interna da Unemat e seus canais de relacionamento

Salientamos que em uma Universidade como a Unemat coexiste, internamente, um número significativo de públicos que apresentam perfis socioeconômicos e culturais, hábitos de comunicação, demandas e expectativas distintas. Toda política deveria iniciar pela consideração dos públicos internos como prioridade, visto que eles se constituem sempre nos parceiros habituais e estratégicos de uma organização.

A comunicação interna precisa ser dialógica e participativa, de modo a permitir que os seus públicos internos atuem como protagonistas da comunicação e não apenas como objeto da comunicação. Isso significa que a comunicação deve ser feita, essencialmente, **com** os públicos internos e não, **para** os públicos internos (UNEMAT, 2019).

A comunicação interna contribui para disseminar a cultura organizacional (missão, visão e valores), para implantar um clima organizacional saudável e produtivo, para consolidar fluxos informacionais qualificados e para promover o engajamento e o comprometimento desses públicos com os objetivos institucionais.

c) Comunicação e extensão na Unemat

De acordo com o capítulo em construção, a comunicação das atividades de extensão em uma universidade como a Unemat deve estar centrada na conscientização de todos os públicos estratégicos sobre o conceito de extensão. A comunicação deve acentuar o fato de que, na extensão, todos os envolvidos se definem e atuam como protagonistas e contribuem para que ela produza efeitos positivos na formação do estudante, na mobilização da comunidade e para o desenvolvimento social, profissional e pessoal.

d) A realização e promoção de eventos

A Unemat promove, ao longo do ano, centenas de eventos destinados a vários fins e a um conjunto diversificado de públicos estratégicos.

Os eventos não devem ser considerados como uma atividade isolada, mas como oportunidades que integram um “mix de comunicação” para dar conta das realizações da Unemat voltadas

para o ensino, a pesquisa e a extensão e para o alcance de seus objetivos institucionais e práticas de gestão (UNEMAT, 2019).

Sob essa ótica, os eventos devem ser entendidos como uma atividade estratégica, tendo em vista que eles significam oportunidades de comunicação e de interação com os seus públicos e com a sociedade.

e) A divulgação da pesquisa da Unemat

A comunicação voltada para os públicos estratégicos da Unemat, internos e externos, deve promover a circulação de informações de CT&I, estimular os seus pesquisadores e grupos de pesquisas para o incremento dessa divulgação e capacitá-los para o trabalho junto aos meios de comunicação.

Dentre as atividades previstas para esse fim, 1) a capacitação das fontes de informação: conscientização dos pesquisadores sobre a importância da comunicação científica, da divulgação científica e do jornalismo científico e sobre a necessidade de se adaptarem formatos e linguagens para atender aos perfis dos públicos; 2) elaboração de um Guia de Fontes: informações básicas sobre as áreas de atuação/conhecimento de seus pesquisadores, sobre os projetos por eles realizados e sua produção científica; 3) publicação específica: a ser endereçada aos seus públicos estratégicos, aumentando, assim, a visibilidade de seu esforço de pesquisa.

f) A gestão da marca da Unemat

No caso específico de uma instituição educacional, como a Unemat, a marca está associada a uma série de elementos, como o seu portfólio de cursos, a sua trajetória institucional, a sua identificação com o Estado de Mato Grosso, as pessoas que a representam (gestores, professores, alunos, profissionais técnicos) e a sua reconhecida competência nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

A Unemat evidencia, na comunicação da sua marca, o seu vínculo indissociável com o Estado do Mato Grosso e, a partir dos seus câmpus, com espaços determinados do seu território que expressam traços específicos (culturais, econômicos, sociais) e vocações regionais (UNEMAT, 2019).

A marca da Unemat deve estar, permanentemente, associada aos objetivos institucionais, aos valores que ela professa e à visão e missão definidas pela universidade, de modo a reforçar a sua identidade.

g) A presença e a atuação da Unemat nas mídias sociais

A presença e atuação da Universidade nas mídias sociais deve estar respaldada em valores como: produção de informações qualificadas, alinhamento com os objetivos institucionais e agilidade de resposta no atendimento às demandas dos diferentes públicos.

“Para que isso ocorra, é indispensável que a gestão das mídias sociais na Unemat esteja sob a responsabilidade de profissionais capacitados para explorar adequadamente, e em sua plenitude, os recursos e potencialidades destes ambientes virtuais” (UNEMAT, 2019).

h) O relacionamento da Unemat com a mídia

De acordo com o texto (UNEMAT, 2019), “O relacionamento da Unemat com a mídia está respaldado em uma perspectiva que contempla esta interação como a consolidação de uma parceria na qual os dois lados buscam atender aos seus objetivos e interesses”.

Nesse sentido, atributos como proatividade, agilidade de resposta, ética, transparência e capacitação são essenciais para o bom desempenho do processo de interação da Unemat com a mídia local, regional e nacional.

i) Comunicação com os públicos externos e canais de relacionamento

O planejamento da comunicação deve levar em conta que a Unemat interage com públicos externos distintos, caracterizados pela diversidade de perfis, demandas e expectativas. A interação deve considerar a complexidade desses interlocutores e, para isso, utilizar canais de relacionamento, com níveis de discursos e focos temáticos distintos.

Cabe ressaltar que a comunicação não ocorre somente pela mediação da estrutura profissionalizada, mas por diversos setores. “O diálogo com a comunidade acadêmico-científica, por exemplo, se dá, prioritariamente, com a participação das instâncias de ensino e pesquisa, e a interação com as esferas

A

política e governamental se efetiva a partir da atuação direta da alta administração da universidade” (UNEMAT, 2019). Tal fato reforça a importância de se criar uma verdadeira cultura de comunicação.

j) A gestão da comunicação em situações de crise

Neste capítulo da Política de Comunicação, dá-se ênfase às posturas e diretrizes de comunicação que devem ser adotadas com vistas a consolidação de um processo competente de gestão de crises. Nesse sentido, aponta-se a necessidade de incorporação de duas providências ao processo de gestão: a) criação de um Comitê de Crise, subsidiado por um sistema que contemple as vulnerabilidades institucionais a determinados riscos e b) elaboração de um plano abrangente de enfrentamento das crises.

k) Gestão da comunicação na Unemat

A Política de Comunicação aponta que a comunicação da Unemat deve ser norteada pelos seguintes princípios básicos: a) planejamento estratégico que leva em conta os objetivos institucionais e explicita metas a serem atingidas a curto, médio e longo prazos; b) capacitação permanente dos comunicadores; c) ampliação e fortalecimento dos canais de relacionamento oficiais e análise da viabilidade de novos; d) valorização da marca institucional da Unemat; e) criação de uma cultura de comunicação; f) uso intensivo e adequado das modernas tecnologias da informação e comunicação; g) avaliação sistemática e permanente de processos, estratégias, ações e produtos de comunicação de modo a permitir mudanças e redimensionamentos, garantindo a sua eficácia.

Entretanto, reconhece-se que a curto prazo a Universidade ainda está longe da situação ideal no campo da comunicação, que requer equipe multidisciplinar e a presença de comunicadores profissionais em suas diversas unidades (reitoria e câmpus).

l) A internalização da Política de Comunicação

O último capítulo que compõe a Política de Comunicação trata como se dará o seu processo de internalização pela comunidade acadêmica da Universidade.

“É indispensável, no primeiro momento, concentrar esforços no sentido de tornar conhecidas as diretrizes definidas pela Política de Comunicação e de deixar explícita a necessidade de que todos os públicos internos se comprometam com sua rápida e integral aplicação”, aponta o documento (UNEMAT, 2019). Nesse sentido, o empenho deverá ser no sentido de divulgá-la e colocá-la em prática, definindo um cronograma a ser seguido, a curto, médio e longo prazos.

4.6 Avaliação permanente

Após a disponibilização dos capítulos no site para contribuições da comunidade acadêmica, os textos são encaminhados pelo consultor à Comissão para mudanças, sugestões e são refeitos por ele. O documento integral da Política de Comunicação da Unemat será submetido às instâncias superiores da Universidade para sua aprovação final.

Por fim, é necessário ter-se em mente que a Política de Comunicação precisa merecer avaliação permanente, buscando-se realinhá-la ao longo do tempo, em função de mudanças ocorridas na própria organização, no Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia ou mesmo no universo da comunicação. “Uma política de comunicação tem essa característica dinâmica e necessita acompanhar essas alterações, decorrentes de processos internos e externos, sob pena de perder sua eficácia” (BUENO, 2014, p. 317).

A Comissão da Política, instância que a disciplina e avalia, precisa esforçar-se para, periodicamente, verificar seu cumprimento, mas também para analisar sua possível obsolescência, buscando reposicioná-la para atender aos interesses da organização, do mercado e da sociedade.

Considerações finais

No cenário atual, fatores como a complexidade mercadológica, a economia globalizada, as redes sociais, o desenvolvimento da tecnologia, as pressões econômicas e financeiras, além da complexa estrutura administrativa e organizacional das universidades públicas, exigem a adoção de políticas de comunicação eficazes para os *stakeholders* que garantam a visibilidade da

universidade como centro produtor do conhecimento, fundamentais para o crescimento do estado de Mato Grosso. Nesse contexto, a Comissão responsável pela Política de Comunicação deve acompanhar todas as variáveis que afetam o conteúdo do documento, para mantê-lo sempre atualizado e adequado aos interesses da organização.

Para ser bem-sucedida, uma Política de Comunicação exige, em sua elaboração, um comprometimento conjunto entre os diversos setores da organização, em especial por parte do corpo acadêmico, do segmento docente, pois é ele que faz avançar a atividade fim e pode produzir o marketing boca a boca. A capacidade de a instituição agregar todos os departamentos que a compõem, na direção de construir uma universidade reconhecida pelo seu padrão de qualidade e relevância nas pesquisas produzidas, será o diferencial que lhe permitirá conquistar novos alunos e atrair pesquisadores qualificados em diferentes áreas do conhecimento, assim como conquistar financiamentos para novos projetos.

É possível notar, na Unemat, 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, assim, descontinuar projetos e ações.

Dessa forma, a Política de Comunicação da Unemat deve contribuir para divulgar, interna e externamente, a nova missão e visão da Instituição de Ensino Superior, aprovados após amplos debates internos, e contribuir para a sua imagem de “Universidade como espaço de produção de ciência e tecnologia”, em que diferentes campos e saberes se entrecruzam. Os próximos passos consistirão em se sensibilizarem gestores e técnicos, para continuarem as ações e etapas descritas para a consolidação de sua Política de Comunicação.

Conforme alertou Kunsch (1992), os pilares que fundamentam a comunicação institucional das instituições públicas devem ser regidos pela democracia, interesse público, direito à informação, cidadão-cidadania. Tais

alicerces devem ser valorizados pelas assessorias de comunicação das universidades como critérios para a consideração de um fato-notícia.

Não existe organização sem uma prática comunicativa, ainda que os seus processos não sejam institucionalizados. A autora supracitada identifica três realidades distintas da concepção da comunicação em contexto empresarial brasileiro: 1) Concepção da comunicação como valor estratégico, fazendo nela grandes investimentos; 2) Comunicação apenas na esfera tática: divulgação por meio de assessoria de imprensa, mas sem uma perspectiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias; 3) Comunicação improvisada, feita “por qualquer um”, sem valorizar o profissional da área.

Entendemos que a Comunicação na Unemat, historicamente, situou-se mais na esfera tática e, às vezes, até improvisada. A Política de Comunicação objetiva reposicioná-la para assumir seu valor estratégico redescobrimo, na comunicação, o “poder expressivo” (TORQUATO, 1986, p. 17) que é capaz de renovar o seu ambiente, facilitar as suas relações e colaborar para a eficácia de suas realizações.

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*.

Referências

BALDISSERA, A. Pesquisa-ação: uma metodologia do “conhecer” e do “agir” coletivo. *Sociedade em Debate, Pelotas*, v. 7, n. 2, p. 5-25, ago. 2001.

BECKER, H. S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 3.ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

_____. 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, 2014a.

_____. *Comunicação empresarial: aliando teoria e prática*. Barueri: Manole, 2014b.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMA, L. C. B.; CALDAS, Graça. *Comunicação Pública da Ciência e a Fapesp*. In: XVI Seminário de Teses em andamento, 2011, Campinas. *Anais do Seta*, 2010. v. 5. Disponível em:

<<http://revistas.iel.unicamp.br/index.php/seta/article/view/1270/1471>>. Acesso em 03 dez. 2015.

KUNTSCH, M. M. K. Universidade e comunicação na edificação da sociedade. São Paulo: Loyola, 1992.

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

PERUZZO, C. M. K. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). 2ª Ed. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas, 2008.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

_____. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso). Plano de Desenvolvimento Institucional - 2017/2021. Cáceres: Unemat, 2017. Disponível em: <<http://portal.unemat.br/media/files/livroPDI-final-Unemat%204.pdf>>. Acesso em: 21 jun 2020.

_____. Resolução nº 022/2018 - CONSUNI. Aprova o Relatório Conclusivo da Autoavaliação do Ciclo 2015-2018 da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT. Cáceres: Unemat, 2018. Disponível em: <http://portal.unemat.br/media/files/RELATORIO_CONCLUSIVO_DA_AVALIACAO_INSTITUCIONAL>. Acesso em: 10 fev 2020.

_____. 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.

_____. Política de Comunicação - A Política de Comunicação da Unemat. Disponível em: <<http://portal.unemat.br/index.php?pg=site&i=comunicacao&m=politica-de-comunicacao>>. Acesso em: 21 jun 2020.

Recebido em 27/12/2020

Aprovado em 31/12/2020