

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E ARTES
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
JORNALISMO

MAICON DE SOUSA OLIVEIRA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, FUNDAÇÕES DE APOIO E O
INFORMATIVO DA FUNDAÇÃO UNISELVA: ASPECTOS HISTÓRICOS E
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS**

Cuiabá

2016

MAICON DE SOUSA OLIVEIRA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, FUNDAÇÕES DE APOIO E O
INFORMATIVO DA FUNDAÇÃO UNISELVA: ASPECTOS HISTÓRICOS E
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS**

Monografia apresentada à disciplina de
Trabalho de Conclusão de Curso como
requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Comunicação Social com
Habilitação em Jornalismo pela Universidade
Federal de Mato Grosso.

Orientadora: Marluce de Oliveira Machado Scaloppe

Cuiabá

2016

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, professora Marluce de Oliveira Machado Scaloppe, pela enorme paciência que teve comigo e com o processo de feitura desse trabalho. Agradeço imensamente a sua generosidade, tempo, disposição, orientações e sugestões, sem as quais não seriam possível chegar até aqui.

Em especial, agradeço, também, aos membros da banca pela compreensão e disponibilidade.

RESUMO

A presente monografia fará uma revisão teórica sobre comunicação organizacional, e suas diferentes nomenclaturas, a partir de estudiosos da área como Baldissera, Barichello, Bueno, Chaparro, Jorge, Marchiori, Pimenta, Rego, Scroferneker, entre outros, e principalmente, Margarida Maria Kroling Kunsch que, em 1986, propôs o conceito de Comunicação Organizacional Integrada, na primeira edição do livro Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, que seria o ideal comunicacional dentro das organizações, se adotada a filosofia da integração e da não-fragmentação das diferentes formas de comunicação que compõem a Comunicação Organizacional. Como a Comunicação Organizacional serve principalmente para posicionar e fortalecer a imagem das organizações perante seus públicos faz-se também uma breve revisão literária sobre Organizações e Cultura Organizacional. Na sequência, apresenta-se os componentes da Comunicação Organizacional Integrada: Comunicação Institucional (Relações Públicas), Comunicação Mercadológica (Marketing) e Comunicação Interna (Comunicação Administrativa). Já que nosso principal objeto de estudo é o informativo de uma fundação de apoio, na segunda parte desse trabalho vamos em busca das definições de fundação, das especificidades das fundações de apoio às instituições federais de ensino superior dentro do arcabouço jurídico brasileiro para, então, apresentar a Fundação de Apoio e Desenvolvimento da UFMT – a Fundação Uniselva. A partir dessa contextualização, verificamos como se dá o estabelecimento da Assessoria de Comunicação da Fundação Uniselva e seguimos para a análise dos aspectos históricos e das principais características da publicação organizacional da entidade, o Informativo da Fundação Uniselva, nosso objetivo principal nesse trabalho.

SUMÁRIO

Introdução	6
1. Comunicação e Organizações	9
1.1 Organizações	11
1.2 Cultura Organizacional	12
1.3 Comunicação Organizacional	13
1.3.1 Comunicação Organizacional Integrada	16
1.3.1.1 Comunicação Institucional	17
1.3.1.2 Comunicação Mercadológica	18
1.3.1.3 Comunicação Interna	19
2. Fundações de Apoio e a Fundação Uniselva	21
2.1 Terceiro Setor	22
2.2 Fundações de Apoio	24
2.2.1 Lei 8958/94: relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio	26
2.3 A Fundação Uniselva	27
2.3.1 Missão, Visão e Valores da Fundação Uniselva	30
2.3.2 Estrutura Organizacional da Fundação Uniselva	31
2.3.3 Gestão 2002-2004 na Fundação Uniselva	35
2.3.4 Gestão 2004-2006 na Fundação Uniselva	35
2.3.5 Gestão 2006-2008 na Fundação Uniselva	36
2.3.6 Gestão 2008-2012 na Fundação Uniselva	37
2.3.7 Atual gestão da Fundação Uniselva	37
3. Informativo da Fundação Uniselva: estabelecimento da Comunicação na entidade, aspectos históricos e principais características da publicação organizacional	39
Considerações Finais	59
Referências Bibliográficas	61
Anexos	64

INTRODUÇÃO

As primeiras fundações de apoio no Brasil datam da década de 30. A partir de 1975, há a ascensão dessas, sendo a década de 90 a mais profícua no estabelecimento da maioria hoje credenciada nos ministérios da Educação e da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Tornou-se comum a criação de entidades civis e sem fins lucrativos, denominadas fundações de apoio, no interior das universidades públicas. O fenômeno, motivado em parte pelas dificuldades destas em atender demandas da sociedade por atividades de ensino, pesquisa e extensão – em outra, por sua estrutura organizacional rígida e sujeita à políticas federais que limitam em parte sua autonomia – estimulou iniciativas dessa natureza assumidas pelos próprios docentes, em sua vivência diária e na percepção de um distanciamento desnecessário entre a academia e a sociedade que, eliminado, traria grandes benefícios a ambas. Como veremos na segunda parte do trabalho, as fundações de apoio são um caso singular de entidade que, embora regida pelo direito privado, sujeita-se também a normas de direito público, pela própria natureza das ações que desenvolve com a instituição de ensino pública. São entidades cujo objetivo não é o lucro, mas a promoção e difusão cultural e científica, apoiando uma instituição de ensino superior pública em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Neste ano de 2016, a Fundação Uniselva completou 14 anos de existência atuando como entidade de apoio aos projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e de estímulo à inovação da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Trata-se de uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, criada por iniciativa de um grupo de professores da UFMT, nos termos da Lei nº 8.958/94 e Resolução CD 135/97 de 23 de dezembro de 1997. Instalada em 10 de junho de 2002, a maior atividade da Fundação Uniselva se expressa na gerência técnico-administrativa de projetos e prestação de serviços nas diversas áreas do conhecimento, consolidada em forma de cursos, seminários, pesquisas, atividades de extensão, consultorias, assessorias, desenvolvimento institucional, dentre outras. Todas as atividades citadas devem estar em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMT.

A primeira ação comunicacional estabelecida dentro da Fundação de Apoio e Desenvolvimento da Universidade Federal de Mato Grosso – a Fundação Uniselva –, para além da comunicação administrativa/gerencial, com caráter funcional/instrumental de distribuição de tarefas, para dialogar com seu público interno e, principalmente, com o

externo, buscando criar uma identidade e publicitar seus atos e serviços, trata-se do Informativo da entidade, publicação impressa, periódica, dirigida aos públicos interno e externo da Fundação. Criado na gestão do professor Luiz Alberto Esteves Scaloppe¹, a primeira edição desse veículo de comunicação institucional circulou em julho de 2007 com o objetivo de melhorar a interação com os usuários e demais interessados nas atividades da Uniselva. A publicação divulga as principais realizações da entidade, propiciando transparência às suas ações e servindo como um instrumento de prestação de contas de serviços à UFMT e à sociedade em geral.

Quando falamos em Comunicação Organizacional, ou seja, comunicação dentro das organizações, e aqui entende-se o termo organizações como empresas, instituições, etc., é importante saber que não trata-se apenas de um emissor (no caso, as organizações) enviando mensagens para um receptor (os públicos interno e externo dessas) ou somente a veiculação de informações por meio de produtos comunicacionais (jornais, boletins, panfletos, etc). Conforme os conceitos e dimensões dos estudos e das práticas da Comunicação Organizacional ela deve ser entendida como parte inerente à natureza das organizações, que, primeiramente, são formadas por pessoas que se comunicam entre si, e também precisam estabelecer diálogos com seus públicos. Além da comunicação administrativa/gerencial, com caráter funcional/instrumental de distribuição de tarefas, as organizações precisam construir suas identidades culturais e imagens, baseadas nas suas missões, valores, visões e serviços oferecidos, perante seus públicos interno e externos. A Comunicação Organizacional é globalizante, conforme explica Margarida Maria Krohling Kunsch em seus trabalhos.

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial”, e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade (KUNSCH, 2003, p. 149).

Dividido em três partes, o presente trabalho tem com objetivo levantar as principais características e os aspectos históricos da Comunicação Organizacional, das Fundações de Apoio, da Fundação Uniselva e do Informativo da entidade. O primeiro capítulo faz uma revisão da literatura disponível, abordando também conceitos de cultura e organização. Já na

¹ Gestor da Fundação Uniselva entre os anos de 2004 e 2006.

segunda parte, é detalhada as especificidades das fundações de apoio perante o arcabouço jurídico brasileiro, inseridas no chamado terceiro setor . Ainda nessa parte do trabalho, resgata-se a história de criação da Fundação Uniselva, detalha-se sua missão, visão e valores, demonstramos como se dá sua governança e estrutura organizacional. Por fim, por meio dos diferentes gestores que já passaram pelo cargo de diretor-geral da entidade, dividimos a história da Uniselva nas cinco gestões e localizamos ali as primeiras iniciativas de se estabelecer processos comunicacionais – com a criação do Informativo da Fundação Uniselva, elencado aqui como nosso principal objeto de estudo.

Na terceira e última parte desse trabalho, nos debruçamos sobre o estabelecimento da Assessoria de Comunicação na Uniselva e o Informativo da entidade de Apoio e Desenvolvimento da UFMT. Por meio da publicação e das suas principais características, analisamos seus aspectos históricos e principais mudanças ocorridas nesses nove anos de existência e 35 edições já publicadas.

1 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

Comunicação é organização e organização é comunicação. Ambas são essenciais para a construção da identidade cultural e da imagem externa da instituição. Ao discorrer sobre os desafios teóricos da comunicação organizacional, Cardoso (2006) conclui que o começo do século XXI aponta para uma nova relação homem/organização/mundo. Por meio da comunicação e do diálogo, é possível construir, de forma compartilhada com os envolvidos, um projeto comum para a organização.

A dimensão estratégica que a comunicação vem assumindo nas organizações, sendo parte da cultura organizacional, modifica paulatinamente antigos limites. Não mais se restringe à simples produção de instrumentos de comunicação [...] Uma estratégia de comunicação é algo intrínseco à estratégia global da organização. Expressando de forma mais radical, pode-se afirmar que comunicação e organização constituem um único fenômeno (CARDOSO, 2006, p. 5).

Segundo Silva (2008), a organização só atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro o envolvendo numa relação que tem como base o diálogo. “O diálogo é sempre relação. Nem sempre síntese. Mas imperativamente, reconhecimento do outro. Só há diálogo quando o interlocutor é tomado como um igual no campo da argumentação (SILVA, 2008, p.9).

As empresas precisam abrir portas, reduzir desconfiças e iniciar um diálogo — sem limites — com os formadores de opinião, o que só será possível se as opiniões e posturas da sociedade forem levadas em conta. Para Barichello (2009, p. 338) a essência da comunicação organizacional é o estabelecimento de relações interativas com públicos específicos oportunizadas por estratégias de comunicação. Centra-se nos processos comunicacionais que incluem desde a proposta comunicacional estratégica da organização e o trânsito das mensagens por suportes midiáticos até a interpretação subjetiva dos diferentes públicos.

Baldissera (2009, p. 117) vê nas organizações três dimensões, pois acredita que a comunicação não se restringe ao seu próprio âmbito, à fala organizada, aos processos formais e à comunicação da/ou na organização. As três dimensões da comunicação organizacional, para ele, se resumem assim: a comunicada (os processos formais, a fala autorizada); a comunicante (que ultrapassa a dimensão comunicada e se dá quando qualquer sujeito estabelece relação com a organização); e a falada (os processos de comunicação informal indiretos, que acontecem fora do âmbito organizacional, mas dizem respeito à organização).

“A comunicação organizacional vem assumindo uma nova dimensão estratégica nas organizações [...]” (CARDOSO, 2006, p.9) apropriando-se de um papel muito mais abrangente, fazendo referência a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, que envolve desde seu clima interno até suas relações institucionais. A cada dia, as entidades compreendem a importância e o significado de se ter um setor dedicado a cuidar da imagem e do bom relacionamento com o público.

A comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Eles são essenciais para a operação da entidade e estão intimamente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos. A comunicação pode ser entendida, então, como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é. Porém, isso não significa que a comunicação seja algo autônomo, porque ela será sempre correspondente à forma de ser daquilo que a engendra, neste caso, a empresa ou instituição (CARDOSO, 2006, p. 5).

Quando recorremos a uma revisão bibliográfica da literatura disponível da área, verificamos que existem diferentes conceitos e nomenclaturas para a comunicação organizacional, variando das visões e percepções dos autores e autoras consultados. Consequentemente, dentro das organizações, a comunicação também é abordada de formas diferenciadas. Os termos comunicação, comunicação social, comunicação corporativa, comunicação empresarial e comunicação organizacional são utilizados com frequência pela maioria das instituições. Kunsch (1997) afirma que estes conceitos foram adotados sem grandes preocupações com justificativa e significação. A autora ressalta que existem diversas definições sobre tais conceitos, o que demonstra que a comunicação organizacional ganhou amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de instituição.

Após explanarmos um pouco sobre a importância da Comunicação Organizacional e sua abrangência, seguiremos com esta primeira das três partes que dividem o presente trabalho. Contextualizaremos as noções de organização e cultura organizacional para, então, discorrer mais sobre Comunicação Organizacional e suas três áreas formadoras – Institucional, Mercadológica e Administrativa – na concepção de Kunsch (2006, p; 186), que se dedica a esses estudos desde os anos 1980. Ela defende que as organizações adotem essas áreas em busca de uma comunicação integrada e não-fragmentada. “Nesse sentido, a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa agregar valor às organizações” (KUNSCH, 2006, p. 186). A segunda parte abordará as Fundações de Apoio no País – aspectos jurídicos, origem, atuação e leis

balizantes – e dentro desse contexto um resgate histórico sobre a Fundação Uniselva – Fundação de Apoio e Desenvolvimento da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). A terceira e última parte se debruçara sobre o Informativo da Fundação Uniselva, seu aspecto histórico, estrutura, materialidade e conteúdo.

1.1 ORGANIZAÇÕES

Primeiro, é importante observar que quando falamos em organização, nos referimos também a entidades e instituições públicas e privadas. Na literatura consultada, entende-se que o termo organização pode ser utilizado para o cliente em geral sem, é claro, desprezar as particularidades de cada um. E ainda serve de sinônimo para empresa, instituição, entre outros.

Uma organização é um sistema integrado, que estabelece relações de poder e autoridade, formando subsistemas interdependentes e intercambiáveis. Além disso, uma organização abrange um sistema de comunicação, de liderança, do clima de trabalho, da cultura e dos processos administrativos. De acordo com Kanaane (1999), a organização relaciona duas características fundamentais:

Uma organização congrega fatores estruturais, que correspondem às relações de poder e autoridade nos respectivos níveis hierárquicos, e fatores dinâmicos, que correspondem ao funcionamento dos subsistemas e ao processamento de informações. Tais fatores interagem entre si, dando forma e conteúdo aos processos existentes, caracterizados pelos seguintes aspectos: missão, objetivos, tecnologia, produto, tarefa, a própria estrutura e as pessoas que dela fazem parte (KANAANE, 1999, p. 36).

Sendo assim, uma organização é um conjunto de valores ressaltados pelos indivíduos e inseridos nela, de forma que os mesmos os compreendam e os assimilem. Esses sujeitos transmitem as características da organização para as novas gerações, por meio de processos comunicacionais, o que faz com que esse fato torne-se de extrema importância e responsabilidade. Segundo Kanaane (1999), os valores de uma organização representam a tecnologia, a estrutura de cargos, o status e os processos de comunicação.

Cardoso (2006) observa que, algumas vezes, as organizações são definidas de modo simplista, “como um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum” (CARDOSO, 2006, p. 2). Entretanto, ele pontua que uma organização é mais que isso, “é uma unidade coletiva de ação formada para perseguir fins específicos e é dirigida por um poder que estabelece a autoridade, determina o status e o papel de seus membros” (CARDOSO, 2006, p. 2).

Marchiori ressalta que as “organizações são compostas por uma rede de relações internas e tudo depende de que maneira a empresa trata essas relações junto a seu público” (MARCHIORI, 2008, p. 33). Atualmente, as ações empresariais devem atentar-se para as consequências, pois as reações acontecem rapidamente. Segundo Marchiori (2008), nenhuma organização pode planejar algo sem antes pensar no que determinado projeto pode acarretar para a empresa. É necessário que os administradores compreendam qual é o seu público, para que as ações institucionais aconteçam de forma eficaz e atinjam os objetivos esperados.

A organização é um sistema excessivamente complexo. Por isso, diversos estudos são direcionados para este tema. “A organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e do discurso” (MARCHIORI, 2008, p. 76). Além disso, Marchiori (2005) enfatiza que as empresas de sucesso, atualmente, são aquelas que produzem informações claras, verdadeiras e diretas, com o foco na demonstração de planos e objetivos. Dessa maneira, a organização torna-se reconhecida e transparente.

O mundo se estrutura, hoje, de acordo com a informação e o conhecimento, e dentro deste contexto, as organizações sobreviverão ou morrerão em função da maneira como expressam seus dados, objetivos e valores, por meio da comunicação organizacional. Segundo Marchiori (2008), é fundamental compreender como as organizações analisam a informação e a comunicação com o objetivo de construir significados, criar conhecimentos, se posicionar perante seus públicos e tomar decisões, criando uma cultura organizacional, por meio de processos comunicativos.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Marchiori (2008) “todas as práticas sociais podem ser analisadas sob um ponto de vista cultural à medida que consideram as formas subjetivas da vida social, procurando identificar aspectos que possuam conteúdo” (MARCHIORI, 2008, p.76). Cultura e comunicação organizacional são temas que chamam a atenção de diversos profissionais. Marchiori (2008) crê que os dois termos possuem relações íntimas com o conhecimento, pois atuam de maneira direta na forma estratégica da empresa. A autora afirma que a cultura é a personalidade da organização e, por meio dela, acompanha de forma ativa as mudanças do mundo e do mercado.

Em uma sociedade globalizada e em constante transformação, Pimenta (2009) pontua que é preciso conhecer a cultura com a qual se está lidando. Marchiori (2008) explica que uma nova identidade cultural surgiu nas empresas. Atualmente, as organizações precisam estar sempre atualizadas e os seus clientes também necessitam desse retorno.

Marchiori (2008) define cultura organizacional como sendo “o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade” (MARCHIORI, 2008, p. 94). Esse conceito é experimentado por diversos tipos de pessoas dentro de uma organização, o que faz com que a realidade institucional seja transformada e afetada. Assim, é preciso construção de significado e comunicação para que haja cultura empresarial. A autora explica que é necessário representar e compreender os significados que os indivíduos de uma organização criam e estabelecem por meio da interação social.

A cultura organizacional é de grande relevância tanto para o público interno da empresa como para os clientes externos. É ela que determina a conduta ética a ser empregada pela instituição. De acordo com Pimenta (2009), os funcionários devem compreender, por meio das ações éticas empresariais, as atitudes e comportamentos esperados por parte deles. O público externo, ao conhecer a cultura organizacional da empresa, consegue avaliar as características dos produtos e serviços e criar os valores e a filosofia da determinada instituição.

1.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é um desafio necessário a todas as organizações. A comunicação tem sido um fator essencial nas relações cotidianas e interpessoais desde a pré-história. Antes mesmo da escrita, o homem já buscava formas de se comunicar, com as pinturas rupestres e gestos, por exemplo, para, posteriormente, passar para a fala. Com o desenvolvimento da sociedade, a revolução industrial, a velocidade e a natureza das mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, a comunicação passou a ter valor econômico, principalmente no universo corporativo (SOUZA, 2008, p. 9).

O trabalho específico de comunicação realizado em instituições, organizações e empresas pode ter diversas denominações consideradas sinônimas, como comunicação organizacional, comunicação institucional ou comunicação empresarial, terminologia mais utilizada pelo mercado profissional (KUNSCH, 2006, p.180). Ao se debruçar sobre o campo da

comunicação empresarial ou organizacional, Kunsch (1997) explica que tais termos são utilizados para designar o trabalho de comunicação realizado dentro das organizações.

Segundo Chaparro, independentemente da terminologia empregada – seja ela empresarial, institucional ou organizacional – esses conceitos são herdeiros dos estudos de um jornalista americano chamado Ivy Lee. Em 1906, ele nomeou a atividade especializada a que hoje chamamos de assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação. “(...) Ivy Lee conquistou, por direito ou mérito, na história moderna da Comunicação Social, o título de fundador das relações públicas, berço da assessoria de imprensa” (2001, p. 33 e 34). Chaparro complementa que dessa concepção de Ivy Lee, surgiu o primeiro escritório de relações públicas do mundo, montado em Nova Iorque, sob as influências do *taylorismo* e da ‘ideologia da produtividade’. As atividades de assessoria de comunicação, de informação dirigida, de comunicação institucional de modo geral surgiram, portanto, como decorrência dessa visão instrumental e estratégica de comunicação.

Kunsch (2008) afirma que o surgimento da Comunicação Organizacional no Brasil se deve ao desenvolvimento econômico, social e político do país e da evolução das atividades de Relações Públicas e do jornalismo empresarial. Essas áreas da Ciência da Comunicação começam a ganhar força na década de 1950, com a industrialização promovida pelo presidente Getúlio Vargas e os investimentos de seu sucessor, Juscelino Kubitschek. Em 1952 surge a primeira empresa de comunicação empresarial do país, a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda, sinalizando uma forma abrangente e pioneira de serviços de comunicação para as empresas (KUNSCH, 2006, p.172).

Da lá para cá, a informação tornou-se matéria prima principal no desenvolvimento da identidade e projeção da imagem das organizações perante seus diversos públicos. Novas tecnologias, conceitos e formas de gestão conferem características distintas às organizações (JORGE *apud* REGO, 2002). Nos dias atuais, não podemos pensar numa organização que não se comunica com seus públicos interno e externo, e a sociedade em geral. Uma organização fechada, que não publicite seus atos e não busque posicionar sua imagem de determinada maneira, alinhando-a a determinados valores como sustentabilidade, por exemplo.

A Comunicação Organizacional implica em compreender as interações, as trocas simbólicas e tessituras de sentidos que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais. Sujeitos imersos em uma mistura fluída de caos e ordem social e cultural, em tempo e espaços de verdadeira metamorfose, estão, nas organizações, em permanente troca, seja por meio de processos produtivos, relações de trabalho, de consumo de produtos, serviços e ideias, seja como cidadãos envolvidos em causas

comuns ou, ainda por afinidades, necessidades e pontos de aproximação de diferentes naturezas (SCROFERNEKER, AMORIM, FLORCZAK, 2015, p. 1).

Bueno (2003) aponta que a “Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade [...] junto à opinião pública” (BUENO, 2003, p. 72), constituindo-se em um processo integrado que orienta esse relacionamento (BUENO, 2009).

Marchiori (2010) amplia o conceito, afirmando que vivenciamos “uma nova era para as organizações, nas quais a comunicação assume, como fundamental, a criação e a elaboração de significados por meio das interações entre as pessoas” (MARCHIORI, 2010, p. 129). Nessa perspectiva, segundo Scroferneker (2006), a comunicação organizacional deve assumir um lugar de destaque, “já que abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se [...] com seus públicos” (SCROFERNEKER, 2006, p. 48).

Na visão de Kunsch existem quatro realidades no tocante às características e práticas vigentes nas organizações brasileiras.

A primeira é atribuída àquelas organizações que veem a comunicação como um elevado valor estratégico de resultados, fazendo nela grandes investimentos e valendo-se de profissionais realmente competentes para dirigi-la e contratando serviços especializados de empresas terceirizadas (KUNSCH, 2006, p. 174).

Na segunda realidade exposta por Kunsch, a comunicação é tratada na “esfera técnica/tátil, fazendo, sim, divulgação – por meio de assessoria de imprensa, de jornais, revistas, boletins, [...], etc. -, mas sem uma perspectiva mais clara quando a diretrizes e estratégias” (2006, p. 174). Inserimos nesta realidade a Fundação Uniselva, que possui uma “Assessoria de Comunicação” e divulga seus serviços de gerenciamento de projetos e publicita seus atos, por meio do Informativo da entidade, mas não possui os “estrategistas” citados por Kunsch, que “dotados de sólida formação especializada, sejam gestores daquilo que, desde 1985” ela vem

Defendendo como “comunicação organizacional integrada”, em que a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa canalizem, de maneira unida, toda a sua sinergia para os objetivos institucionais/corporativos e negociais das organizações (KUNSCH, 2006, p. 174).

A terceira realidade trata daquelas organizações onde a comunicação é feita somente de forma reativa, aquilo que no meio profissional acostumou-se a chamar de “apagar incêndios”. A quarta e última é caracterizada pelas organizações que não ligam para a

comunicação, ela existe espontaneamente, sem receber nenhum tratamento especial (KUNSCH, 2006, p. 175).

O importante é que as organizações se comuniquem. Kunsch (2003) argumenta que a comunicação viabiliza o sistema organizacional, permitindo sua contínua retroalimentação e sua sobrevivência, sendo “fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p. 69).

Dentro das organizações, a comunicação assume uma função gerenciadora dos relacionamentos (troca de informações, símbolos e bens culturais), sua função de conectividade e integração permite a construção de relacionamentos muito próximos entre as organizações e seus públicos, por meio de diálogos contínuos que se transformam numa crescente confiança no intercâmbio de comunicações (TAVARES, COELHO, 2015, p. 2). É por meio desse diálogo que a comunicação mantém uma interface integrada com toda a organização, dando suporte e consolidando sua identidade, imagem e reputação frente aos diversos públicos.

1.3.1 Comunicação Organizacional Integrada

Existem várias ferramentas na comunicação que são utilizadas para identificar e atender as necessidades dos clientes de uma determinada organização. Essas ferramentas constituem a Comunicação Organizacional.

A comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional (REGO, 1986, p. 105).

As organizações criam estratégias discursivas com o objetivo de disseminar mensagens para todos os seus públicos de interação. Para tanto, na perspectiva de Kunsch (2003), estabelece-se a comunicação integrada², entendida como a união de diferentes aspectos, sendo eles: o viés institucional, o mercadológico e o interno, que desdobraremos a seguir. Nesse sentido,

A comunicação organizacional configura diferentes modalidades comunicacionais que permeiam [a] atividade [da organização]. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna (KUNSCH, 2003, p. 149-150).

²Teoria apresentada por Margarida Maria Krohling Kunsch na primeira edição do livro **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**, publicada em 1986.

A Comunicação Organizacional é composta então da seguinte forma: Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e Comunicação Mercadológica (Marketing), que segundo Kunsch (1997, p. 116) pode ser administrada sob uma mesma direção.

Para as organizações em geral, é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. É preciso incorporar a ideia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso (KUNSCH, 1997, p. 116).

O diagrama abaixo, apresentado por Kunsch (2006, p. 186), diferente do demonstrado pela autora em obras anteriores, dá a ideia de como a gestão da comunicação organizacional deve estar inserida no setor de comunicação de forma integrada, porém não há a intenção de “dar a entender que tudo deva ocorrer de maneira tranquila, sem conflitos e em compartimentos separados” (KUNSCH, 2006, p. 185). Pelo contrário, Kunsch (2006, p. 185) defende a adoção da filosofia da integração e a não-fragmentação dessa comunicação.



Figura 1 Diagrama da "Comunicação Organizacional" proposto por Margarida M. Krohling Kunsch (2006, p. 186).

1.3.1.1 Comunicação Institucional

A Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) apresenta Relações-públicas como

Esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e seu pessoal, assim como entre a organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente (PINHO, 2001, p. 83-84)

Andrade (2003, p. 41) diz que “são funções básicas de Relações Públicas: Assessoramento, Pesquisa, Planejamento, Execução (Comunicação) e Avaliação”. Para Pinho

(2001, p, 83), “as relações públicas podem ser entendidas como uma função de administração estratégica dos contatos e do relacionamento entre uma organização e os diferentes públicos que a constituem ou que com ela se relacionam e interagem”.

Como podemos observar, são distintas as funções que podem ser desempenhadas pelo profissional de relações públicas. A Lei número 5.377, de 21 de dezembro de 1967, que regulamenta a profissão diz que

Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito: a) à informação de caráter institucional entre a entidade e o público através dos meios de comunicação; b) à coordenação e planejamento de pesquisas de opinião pública, para fins institucionais; c) ao planejamento e à supervisão da utilização dos meios audiovisuais, para fins institucionais; d) ao planejamento e à execução de campanhas de opinião pública [...] (KUNSCH, 1986, p. 41).

O profissional de relações públicas atua para transmitir informações sobre a empresa. Dessa forma, deve estar bem informado não somente da empresa e das funções por ele desempenhada, mas ter habilidades técnicas da comunicação oral e da comunicação escrita, habilidades estas que possibilitem receber e transmitir conhecimentos entre as partes interessadas (acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade), de uma determinada organização.

As ações, uma vez que desenvolvidas, devem ser monitoradas facilitando a sua avaliação através dos resultados identificados. As ações devem ser aplicadas de forma ininterrupta ou ter uma periodicidade definida, caso contrário seu desenvolvimento cai no esquecimento e os resultados ficam obsoletos. As relações públicas têm que estar sempre ativando ou mantendo as relações existentes em uma determinada organização.

1.3.1.2 Comunicação Mercadológica

A Comunicação Mercadológica, de acordo com Pinho (2001, p. 39), é “aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado”. Trabalha em parceria com o setor comercial da organização.

As ações mercadológicas são determinadas a partir de um estudo realizado sobre o produto e o serviço que se quer vender. Neste estudo identifica-se os pontos fortes definindo o diferencial do que está sendo oferecido e o seu público. Através do público-alvo se estabelece as ações que serão empregadas para persuadir o cliente à compra. O setor de comunicação mercadológica deve estar atento as técnicas utilizadas pelos concorrentes e as ferramentas comunicacionais mais comuns na região e no mercado, para que a empresa além de acompanhá-las possa estar um passo à frente das mesmas ao desenvolver novas ações (CAVALCANTE, 2008, p. 46).

Assim, as ferramentas da Comunicação Mercadológica têm caráter particular, ou seja, são elaboradas para um público específico e possuem uma linguagem persuasiva. Podemos destacar: o marketing, a propaganda, a publicidade, a promoção de vendas, o merchandising e o marketing direto.

1.3.1.3 Comunicação Interna

A comunicação interna se constitui pelos processos comunicacionais realizados no interior das organizações. Seu objetivo é criar e manter a cultura organizacional, buscar estabilidade, socializar seus membros e conseguir que eles cumpram suas tarefas (PINHO, 2006). Gaudêncio Torquato defende que

Gerar consentimentos e produzir aceitação devem ser os dois principais objetivos da comunicação interna. Trabalhando na direção de obter consenso sobre o sistema de valores da organização, a comunicação, em determinados momentos, é vital para encaminhar soluções e para se atingir as metas programadas (TORQUATO, 2002, p. 54).

A comunicação interna adquiriu espaço, no meio organizacional, a partir do momento em que foi percebido seu caráter estratégico. Esta característica fez com que as empresas abrissem as portas e acompanhassem melhor os processos de transformação do seu interior. Marchiori (2008, p. 28) acredita que a comunicação não deve atuar somente no sentido de produzir informações, mas as instituições devem olhar para esta área como uma possibilidade de reconstrução.

As organizações que tratam a comunicação de forma profissional tendem a avançar no campo da comunicação estratégica. “É preciso criar valor para a comunicação” (MARCHIORI, 2008, p. 29). Atualmente, não basta acreditar que o desenvolvimento de veículos de comunicação dentro da empresa vá conferir status a ela. Há um novo conceito em relação a este campo, pois a comunicação vai além de simplesmente produzir informações. Afinal, a comunicação “adota a postura do diálogo como melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim, buscar consenso em relação a uma prática, compreendendo assim a comunicação para além da racionalidade técnica” (MARCHIORI, 2008, p. 29).

Algumas empresas já estão desenvolvendo ações estratégicas para comunicação. Essas conseguem um reconhecimento mais duradouro e eficaz com seus públicos, sejam eles internos ou externos. As publicações que circulam dentro da empresa são ferramentas da Comunicação Interna, podendo conter diferentes tipos de matérias e serem veiculadas em

diversos veículos comunicacionais, segundo Rego (1986, p. 130). Ele cita alguns conteúdos e tipos de matérias que podem ser inseridos nas publicações internas

1. Matérias institucionais – normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projetos de expansão, recordes de produção etc.
2. Matérias de motivação – planos assistenciais, benefícios, promoções concursos, prêmios, planos de sugestões.
3. Matérias de orientação profissional – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento.
4. Matérias educativas – história, geografia, conhecimentos gerais.
5. Matérias associativas – esportes, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos, falecimentos.
6. Interesse feminino – culinária, conselhos de beleza, moda.
7. Entretenimento – cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes.
8. Matérias operacionais – processos de fabricação, inovações técnicas.
9. Família do empregado – além das matérias de interesse feminino, concursos infantis etc. (REGO, 1986, p. 130).

Podemos perceber as inúmeras informações que as organizações podem trabalhar nas publicações internas.

2. FUNDAÇÕES DE APOIO E A FUNDAÇÃO UNISELVA

As Fundações de Apoio às Instituições Públicas de Ensino Superior surgem como alternativa para viabilizar ações de ensino e extensão de forma mais dinâmica do que seria possível sem sua existência, dentro de instituições públicas. Além destas atividades, viabiliza-se também parcerias com o setor privado para pesquisa e desenvolvimento; fomenta-se atividades econômicas de interesse social, estendendo o conhecimento produzido na Instituição de Ensino às comunidades, revertendo-se em um apuro qualitativo e quantitativo nos modos de produção destas que reflete-se de forma claramente positiva em sua qualidade de vida.

Segundo Diniz (1998, p. 27), uma fundação é uma entidade

Cuja natureza não consiste na coletividade de seus membros, mas na disposição de certos bens para atingir uma determinada finalidade. Não se confunde com a pessoa de seus instituidores, nem com a de seus administradores. Nela ressalta-se o papel primacial do patrimônio. E, portanto, um acervo de bens livres, dotado de personalidade jurídica, que recebe da lei com o registro, a capacidade jurídica para realizar os objetivos pretendidos pelos seus instituidores, em atenção ao seu estatuto (DINIZ, 1998, P. 27).

São elementos qualificadores das fundações: patrimônio composto por bens livres e suficientes, fim preestabelecido, vínculo entre o patrimônio e a finalidade consubstanciado na afetação pela vontade do fundador e interesse coletivo (DINIZ, 2007, p. 89).

Por definição legal “conforme o artigo 53 do Código Civil, constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”, sendo possível o benefício mútuo entre aos que ela se vinculam, a fundação somente pode existir para atender a demandas de terceiros, até porque se trata de um patrimônio que alguns chamam mesmo de "fundo em ação" (RESENDE, 2006, p. 18).

Bossard II (2009, p. 21) explica que existem três modalidades de fundações a depender da qualificação da sua instituição e do regime jurídico ao qual estão submetidas, sendo elas fundações públicas de direito público, fundações públicas de direito privado e fundações de direito privado.

As fundações, a depender da qualificação dos instituidores e do regime jurídico a que estão sujeitas, podem assumir natureza de pessoa jurídica de direito privado, quando instituídas conforme os preceitos civilistas, e pessoa jurídica de direito público, quando criadas e mantidas pelo Poder Público, nos moldes da disciplina administrativa. Há, portanto, 03 modalidades de fundações: fundações públicas de direito público, fundações públicas de direito privado e fundações de direito privado (BOSSARDII, 2009, p. 20-21).

As fundações públicas de direito público fazem parte da administração indireta

integrando a espécie "autarquia fundacional"; são criadas por lei e regulamentadas por decreto, que substitui o estatuto; seus funcionários são servidores públicos, admitidos mediante concurso; são instituídas exclusivamente com recursos públicos e têm suas receitas oriundas, ainda que parcialmente, do orçamento público; gozam de imunidade tributária (intergovernamental recíproca) 19; os atos de seus administradores podem ser atacados por mandado de segurança; submetem-se ao controle do Tribunal de Contas e à Lei de Licitações; seus administradores são ocupantes de cargos de confiança do Poder Executivo; e extinguem-se por lei ou por decreto do instituidor (BOSSARDII, 2009, p. 21).

Já as fundações públicas de direito privado são instituídas pelo poder público e criadas em virtude de autorização legislativa;

Seus atos de instituição são lavrados em Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas; regem-se por estatuto, que deve ser elaborado de acordo com as diretrizes contidas na lei autorizativa; sujeitam-se ao velamento do Ministério Público Estadual; e seus empregados são contratados pelo regime celetista (BOSSARDII, 2009, p. 21).

Por último, temos as fundações de direito privado que podem ser efetivadas

Por declaração solene da vontade do instituidor por ato *inter vivos*, através de escritura pública, ou *causa mortis*, mediante testamento, sujeitando-se aos seguintes requisitos: patrimônio composto de bens livres e desembaraçados; especificação minuciosa do fim a que vinculada e da forma de administração, consubstanciada em seu estatuto; e registro no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, com prévia aprovação dos atos de constituição pelo Ministério Público Estadual (BOSSARDII, 2009, p. 21).

Nesse último caso, situam-se as Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior, por exemplo, a Fundação Uniselva, pessoas jurídicas de direito privado instituídas com o objetivo de auxiliar e fomentar projetos de pesquisa, ensino e extensão das universidades federais e das instituições de ensino superior, públicas ou privadas.

2.1 TERCEIRO SETOR

Quati (2015, p. 8) insere as fundações de apoio no chamado Terceiro Setor (onde o Estado seria o Primeiro Setor e o Segundo Setor seriam as organizações privadas). Essas instituições sem fins lucrativos como as associações, fundações e demais entidades de interesse social têm tido destaque e representatividade no cotidiano brasileiro.

Paes (2006, p. 123) conceitua o Terceiro Setor como um

Conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento.

Para Quati (2015, p. 8) a melhor forma de situar o Terceiro Setor é contrastando-o com o primeiro (o ente público, estatal) e o segundo (o ente privado, com fins lucrativos). Sua principal característica é a destinação coletiva e social de suas ações (no que assemelha-se ao ente público e estatal), porém dotado de personalidade jurídica privada (assemelhando-se aí ao ente privado, todavia sem visar o lucro).

O terceiro setor compreende movimentos sociais, associações, fundações e entidades assistenciais sem fins lucrativos, com objetivos estritamente sociais (sejam culturais, educacionais, religiosos), dotadas de patrimônio próprio. Surgem da própria sociedade e de forma espontânea, conhecedora de suas necessidades e carências, e movidas pelo desejo de provê-las e superar o que oferece a realização das políticas sociais do ente estatal. Englobando esta diversidade de movimentos e formas organizacionais, a participação no terceiro setor pode ser encarada como resposta da sociedade à ausência, à insuficiência do Estado mas também como uma doação – de patrimônio, esforço pessoal, conhecimentos, tempo – da sociedade para si mesma, com o intuito de desenvolvê-la pelo bem comum. O termo e a teoria do terceiro setor sucedem à existência das organizações e estas, como vimos, acompanham a evolução social humana – ainda que sob denominações e em organizações distintas ao longo do tempo (QUATI, 2015, p. 8-9)

Conforme o ordenamento jurídico nacional, o Terceiro Setor é composto pelas associações de interesse social, sem fins lucrativos, e pelas fundações de direito privado, entidades com autonomia e administração própria, que têm como finalidade o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos difusos ou emergentes, tais como: defesa dos direitos humanos, proteção do meio ambiente, assistência à saúde, apoio a populações carentes, educação, cidadania, direitos da mulher, direitos indígenas, direitos do consumidor, direitos das crianças, entre outros (PAES, 2006, p. 123).

Englobando esta diversidade de movimentos e formas organizacionais, a participação no terceiro setor pode ser encarada como resposta da sociedade à ausência, à insuficiência do Estado mas também como uma doação – de patrimônio, esforço pessoal, conhecimentos, tempo – da sociedade para si mesma, com o intuito de desenvolvê-la pelo bem comum (QUATI, 2015, p. 9). O glossário da História da Educação Brasileira, projeto da Universidade de Campinas (Unicamp), define terceiro setor como um conceito abrangente e difuso

Que se configura dentro da sociedade civil por várias frentes e com isto reúne uma pluralidade de organizações da sociedade, o que o torna extremamente complexo. Os elementos de identidade que se observam nas organizações sociais que compõe o Terceiro Setor são: serem instituições que juridicamente se declaram sem fins lucrativos, não estarem diretamente pautadas pelas leis mercantis e buscarem, de maneira geral, a promoção de interesses coletivos³

³ UNICAMP. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. **História da Educação Brasileira – Glossário**. Disponível em: <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/navegando/glossario/verb_c_terceiro_setor.htm#_ftn1>. Acesso em: 21 set. 2016.

Dentre as diversas formas de organização efetiva previstas em lei para o terceiro setor (Fundações, Associações, Entidades de Interesse Social) é a primeira (Fundações), em específico quando destinada a oferecer apoio para as Instituições Federais de Ensino Superior, que se trata esse tópico. No caso, tais Fundações possuem origem em uma iniciativa de particulares – logo privada – resultado do desejo desses (usualmente professores e servidores) em prover a uma Instituição Pública melhores condições na consecução de seus objetivos – o ensino, pesquisa e extensão (QUATI, 2015, p. 9).

Uma fundação privada (como no caso) é uma entidade dotada de personalidade jurídica própria, formada por particulares, pela destinação de um patrimônio específico para um fim também específico, que, instituída, ganha existência jurídica própria.

[...] de acordo com o Código Civil, qualquer fundação privada, seja ela qualificada como de apoio ou não, é instituída por particulares mediante afetação de um patrimônio a uma determinada finalidade. Quando o referido patrimônio vem a constituir uma fundação, ele se separa totalmente do patrimônio do instituidor, adquire personalidade jurídica própria, passa a vincular-se, definitivamente, ao objetivo ou à finalidade para o qual foi destinado (HENRIQUES, 2008, p. 126).

Assim, pontua Quati (2015, p. 10), o conceito de Terceiro Setor emerge como atividade essencialmente voltada ao desenvolvimento da sociedade, oriundo do senso de coletividade e da percepção das injustiças gestadas na dinâmica da mesma e da necessidade de minimizar, enfrentar e superar desigualdades. “Quando setores da própria sociedade se organizam e resolvem fazer frente à este desafio, preenchendo lacunas de atividade social ignoradas pela percepção do Primeiro Setor (o governo) e pela lógica do lucro do segundo (a iniciativa privada), surge a figura do Terceiro Setor” (QUATI, 2015, p. 10).

2.2 FUNDAÇÕES DE APOIO

Utilizando à época o banco de dados das fundações de apoio às Instituições Federais de Ensino Superior (IFESs) e às Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica (IPCTs) credenciadas no Ministério da Educação e Cultura e no Ministério da Ciência e Tecnologia (hoje Ministério da Educação e Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações), Malheiros (2002, p. 114) relatou que as primeiras fundações de apoio datam da década de 30.

Exemplo é a Fundação Escola Politécnica da Bahia - FEP, instituída em 30 de julho de 1932, vinculada à Universidade Federal da Bahia UFBA Salvador/BA, que tem como finalidade promover, por intermédio da Escola Politécnica da UFBA, o ensino da engenharia cooperar para o desenvolvimento de todos os ramos dessa atividade. Para tanto, concede, periodicamente, bolsas de estudos em diferentes níveis; auxílios financeiros para projetos de pequenos valor, mediante a celebração de convênios

com diversas entidades nacionais e internacionais; auxílio na elaboração dos projetos que desenvolvem nos diversos Departamentos da Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia; além de apoio à participação de profissionais e docentes das engenharias em eventos técnicos no País e no Exterior (MALHEIROS, 2002, p. 114).

Diante da tentativa frustrada do Estado de dar maior agilidade, eficiência e eficácia ao desempenho da Administração Pública, com a implantação de autarquias e fundações públicas, entidades dotadas de autonomia administrativa e financeira que foram minadas pela burocracia e amarras do serviço público (ALVES, 2000, p. 65) houve a partir de 1975 a ascensão das fundações de apoio, sendo a década de 90 a mais profícua no estabelecimento da maioria credenciada no Ministério da Educação e Cultura e no Ministério da Ciência e Tecnologia à época do estudo desenvolvido por Malheiros (2002, p. 98).

No entendimento de Alves (2000, p. 65)

As fundações de apoio são fundações de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas nos moldes do Código Civil. Não são vinculadas ao Poder Público e não integram a Administração Pública. Não se inserem, tampouco, no processo administrativo de descentralização da Administração Pública. São fundações especiais cujo objetivo é o de dar apoio a determinadas instituições. São as chamadas fundações de auxílio e fomento a destinatários específicos (universidades, órgãos, departamentos, hospitais universitários)

O conceito de fundação de apoio abriga como componentes nucleares: possuem natureza jurídica de direito privado; serem regidas pelo Código Civil e pelo Código Processual Civil; e auxiliarem ou fomentarem as atividades de ensino e pesquisa das instituições de ensino superior e instituições de pesquisa científica e tecnológica (BOSSARD II, 2009, p. 24).

Sua natureza jurídica é a de fundações privadas, sendo regidas pelo Código Civil e Código Processual Civil; sua criação, porém, obedece à aprovação - tanto da instituição da Fundação quanto de seu estatuto - por parte do Ministério Público local.

As fundações de apoio podem ser instituídas por pessoas físicas, geralmente por professores universitários, pesquisadores universitários ou ex-alunos; pessoas jurídicas, entre as quais as próprias universidades federais ou instituições de ensino superior apoiadas; ou mesmo pela união de pessoas físicas e jurídicas (BOSSARD II, 2009, p. 25).

Para Quati (2015, p. 13) as Fundações de Apoio caracterizam-se como resposta - quase sempre nascida na classe docente - às dificuldades burocráticas e próprias de entes públicos sujeitos ao poder executivo federal, distantes de suas realidades regionais, e também à morosidade nas respostas típicas de uma administração centralizada.

Da percepção destes criadores das necessidades regionais vividas no seu cotidiano, da imperiosa relação de troca e produção de conhecimento com a sociedade em que se encontra, e da dificuldade de atendê-las com os instrumentos convencionais de que a Instituição Federal de Ensino Superior dispõe por si, nascem as Fundações de Apoio (QUATI, 2015, p. 13)

Bossard II (2009, p. 26) destaca que as fundações de apoio não nascem como fundações de apoio e que independentemente de seus instituidores, são sempre fundações de direito privado, que estão fundações de apoio em razão de uma certificação temporária, renovável bienalmente, nos ministérios da Educação e da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, atendendo aos ditames do artigo 2º, III, da Lei nº 8958/94.

2.2.1 Lei 8958/94: relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio

A lei número 8.958, de 20 de dezembro de 1994, sancionada pelo presidente Itamar Franco, dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, além de dar outras providências.

Dentro do ordenamento jurídico vigente no Brasil, é a Lei nº 8.958 de 20 de dezembro de 1994 que disciplina as relações entre a entidade apoiada (instituições federais de ensino superior, de pesquisa e tecnológica, o ente público) e a fundação de apoio (o ente privado) [...]. Ainda que aponte de forma genérica as bases pelas quais se dará o relacionamento entre o ente público e o ente privado, ela norteará (através de exercício interpretativo e extensivo, incluindo outras leis e observados os fundamentos e princípios relativos à ambos os entes desta relação) as ações e limites da atuação da Fundação de Apoio. Em seus dois primeiros artigos, esta Lei traz à tona a constituição jurídica (tanto na forma de pessoa privada, como na sujeição à legislação trabalhista e ao crivo do Ministério Público) das Fundações de Apoio, bem como elenca um rol das áreas em que estas podem atuar em prol das entidades assistidas [...] (QUATI, 2015, p. 14).

O primeiro artigo elenca as áreas de atuação das Fundações de Apoio. “[...] instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse das instituições federais contratantes”⁴.

O artigo segundo, em especial, dirime qualquer dúvida que possa restar acerca da natureza jurídica das Fundações de Apoio – são fundações de direito privado, em consonância com o Código Civil Brasileiro, sujeitas aos princípios norteadores do Direito Administrativo, à fiscalização do Ministério Público, às leis trabalhistas e ao credenciamento prévio (Quati, 2015, p. 15).

⁴ BRASIL. Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. **Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.html>. Acesso em: 21 set. 2016.

Art. 2º As fundações a que se refere o art. 1º deverão estar constituídas na forma de fundações de direito privado, sem fins lucrativos, regidas pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, e por estatutos cujas normas expressamente disponham sobre a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência, e sujeitas, em especial:

I - a fiscalização pelo Ministério Público, nos termos do Código Civil e do Código de Processo Civil;

II - à legislação trabalhista;

III - ao prévio registro e credenciamento no Ministério da Educação e do Desporto e no Ministério da Ciência e Tecnologia, renovável bianualmente.

Parágrafo único. Em caso de renovação do credenciamento, prevista no inciso III do caput, o Conselho Superior ou o órgão competente da instituição federal a ser apoiada deverá se manifestar quanto ao cumprimento pela fundação de apoio das disposições contidas no art. 4º-A⁵

Quati (2015, p. 20) frisa que, além desses aspectos, a Lei 8.958/94, alterada pela Lei 12.349/2010 e regulamentada pelo Decreto 7.423/2010, dispõe sobre a grande maioria dos tópicos relevantes ao funcionamento das fundações, assim como normatiza e baliza seu relacionamento com o ente público. Para além dos citados, ela alcança questões como bolsas, contratos e convênios celebrados (não só entre a instituição apoiada e a fundação apoiadora, mas também entre esta e o setor privado), acompanhamento e controle dos contratos das Fundações, sujeição dessas ao crivo do Tribunal de Contas da União (TCU) quando do recebimento de verbas públicas, entre outros.

2.3 A FUNDAÇÃO UNISELVA

Por iniciativa de um grupo de professores da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), em consonância com a Lei nº 8.958/94, a instituição da Fundação de Apoio e Desenvolvimento da UFMT - Fundação Uniselva - foi autorizada pelo Conselho Diretor (CD) da Universidade em 23 de dezembro de 1997, pela Resolução CD nº 135/97. À época, o professor Fernando Nogueira de Lima estava à frente da reitoria da UFMT, cargo que exerceu entre os anos 1996 e 2000.

⁵BRASIL. Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. **Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.htm>. Acesso em: 21 set. 2016.

A constituição da entidade foi oficializada no dia 17 de dezembro de 2001 no 1º Serviço Notarial e Registral de Cuiabá⁶.

Somente em 2002, já na gestão do reitor Paulo Speller⁷, que integrava o grupo de professores anteriormente citado, é que a Fundação Uniselva foi oficialmente instalada – no dia 10 de junho.

Sendo assim, a Fundação de Apoio e Desenvolvimento da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) - a Fundação Uniselva – trata-se de uma entidade de direito privado sem fins lucrativos, criada por professores da UFMT em consonância com a Lei nº 8.958/94 e nos termos da Resolução CD-UFMT 137/97.

Fundada em 17 de dezembro de 2001 e instalada em 10 de junho de 2002, tem por objetivo apoiar as inúmeras atividades da UFMT no âmbito dos projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e de estímulo à inovação, mediante a gestão técnica, administrativa e financeira necessária à execução desses projetos.

É afiliada ao Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (Confies), associação civil com personalidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos que agrega e representa centena de fundações afiliadas em todo o território nacional⁸.

O relacionamento entre a UFMT e a Fundação Uniselva é disciplinado pela Resolução CD nº 14, de 26 de agosto de 2011, do Conselho Diretor da UFMT. De maneira geral, o relacionamento se dá por meio dos seguintes instrumentos jurídicos: contratos, convênios, ajustes e acordos. A Resolução prevê a situação na qual cada um será utilizado⁹.

O instrumento mais comum entre fundações e instituições apoiadas é o contrato, seguido do convênio. A diferença básica entre contrato e convênio é que no primeiro, as partes contratantes criam obrigações e direitos recíprocos e no segundo, os partícipes têm interesses comuns.

⁶ A Escritura Pública de Constituição da Fundação está registrada no Livro 327, da folha 179 a folha 185

⁷ Reitor da UFMT entre os anos 2000 e 2008.

⁸ CONFIES. **Institucional**. Disponível em: <<http://confies.org.br/institucional/institucional/>>. Acesso em: 26 set. 2016.

⁹ Para maiores informações, consultar:

<http://www.fundacaouniselva.org.br/documentos/Resolu%C3%A7%C3%A3oConselhoDiretorUFMT14-2011.pdf>

Conforme o artigo 5º do seu Estatuto, a Fundação Uniselva tem como objetivos gerais:

Promover e subsidiar com recursos próprios, programas de pesquisa, prestar serviços técnicos, remunerados ou não, exercer e divulgar outras atividades que signifiquem contribuição para o desenvolvimento técnico, científico e assistencial, bem como captar e alocar recursos para o desenvolvimento de programas que coadunem com sua definição.¹⁰

Os objetivos específicos estão estabelecidos no artigo 6º

- I. Apoiar as atividades de pesquisa, ensino, extensão e desenvolvimento institucional da UFMT;
- II. Apoiar as atividades suplementares da UFMT, através de seus respectivos órgãos, na consecução de seus objetivos finalísticos;
- III. Prestar serviços técnicos, científicos e culturais, remunerados ou não à Universidade e à Comunidade, inclusive na comercialização de produtos;
- IV. Zelar para que os convênios, contratos, ajustes e acordos atendam aos objetivos de proponentes e contratantes;
- V. Apoiar a divulgação do conhecimento científico, tecnológico e cultural, através de livros, periódicos e de outras formas de comunicação de textos, dados, som e imagem, especialmente por canais televisivos educativos e editoras universitárias;
- VI. Apoiar a aplicação do conhecimento científico, tecnológico e cultural através da consolidação, registro e gerenciamento de direitos de propriedade intelectual;
- VII. Apoiar a participação do corpo docente, discente e técnico administrativo em cursos e eventos e outras atividades que possibilitem o desenvolvimento e aprimoramento.

Em 2016 a Fundação Uniselva completou 14 anos de existência atuando como entidade de apoio aos projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e de estímulo à inovação da Universidade Federal de Mato Grosso.

Ao longo dessa trajetória a entidade passou por transformações e realizações significativas, refletidas no número de projetos apoiados, na ampliação de seus serviços, na reformulação de seu espaço físico, na composição de seu corpo técnico, nos investimentos na área de tecnologia da informação, capacitações, no aprimoramento de seus processos internos, tendo como foco principal apoiar as atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão da UFMT.

Nesse período, gerenciou administrativa e financeiramente 1.632 projetos, nas mais diversas áreas do conhecimento, corporificados em contratos, convênios, termos de cooperação, acordos, ajustes.

¹⁰ FUNDAÇÃO UNISELVA. **Estatuto**. Disponível em: <<http://www.fundacaouniselva.org.br/documentos/EstatutoeEscrituraP%C3%BAblica.PDF>>. Acesso em: 24 set. 2016.

Entre 2002 e 2013, conforme o Relatório de Gestão 2014 da Fundação Uniselva, que se refere ao exercício anterior, ou seja, 2013, o total de recursos gerenciados pela entidade, advindos dos diversos projetos foi na ordem de R\$394.936.333,45.

A título de ressarcimento pela utilização dos bens corpóreos e incorpóreos da UFMT em face dos projetos, repassou à instituição apoiada a importância de R\$ 3.069.402,22 e procedeu a transferência de patrimônio na ordem R\$ 26.855.123,34, totalizando R\$ 29.924.525,56 de repasses realizados.

Ao longo desses anos, a Fundação Uniselva contribuiu e continua contribuindo para a concretização de iniciativas demandadas pelo corpo docente e técnico da UFMT, cujas ações perpassam pela transferência de conhecimento, tecnologias, qualificação profissional, difusão cultural, ações comunitárias, treinamentos, pesquisas, produtos, processos e melhoria das condições infraestrutural, material e laboratorial da UFMT, ampliando e consolidando dessa forma as relações Universidade e Sociedade.¹¹

A seguir veremos a missão, a visão e os valores construídos e priorizados pela entidade ao longo dessa trajetória.

2.3.1 Missão, Visão e Valores da Fundação Uniselva

A Fundação Uniselva tem como missão apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFMT, bem como prestar iguais serviços à sociedade em projetos de mesma área de abrangência, de interesse público ou coletivo.¹²

A entidade de Apoio e Desenvolvimento da UFMT visa ser reconhecida como marco de excelência na gestão de projetos no campo do ensino, pesquisa e extensão.¹³

A Uniselva apregoa como valores o compromisso com os princípios éticos em sua prática cotidiana, respeitando e zelando pelos valores e imagem da Fundação e atuando em defesa dos interesses tanto da entidade, quanto da instituição apoiada, parceiros e beneficiários

A credibilidade, por meio da condução de suas atividades com integridade, transparência, adotando regras explícitas acerca do trabalho desenvolvido.

A transparência, respeitando o interesse público e conferindo publicidade nos seus procedimentos com ênfase nas prestações de contas de seus atos.

¹¹ FUNDAÇÃO UNISELVA. **Relatório de Gestão 2014**. Disponível em: <
<http://www.fundacaouniselva.org.br/relatorioAnual2014.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2016.

¹² FUNDAÇÃO UNISELVA. **A Fundação**. Disponível em: <
<http://www.fundacaouniselva.org.br/novoSite/Fundacao/Sobre.aspx#quem>>. Acesso em: 21 set. 2016.

¹³ Idem.

A imparcialidade, adotando uma postura imparcial e comprometida com sua missão de apoiar a UFMT e suas atividades suplementares.

O respeito às pessoas, desenvolvendo todas as suas atividades respeitando a diversidade de gênero, credo e opinião.

E, por fim, a construção do conhecimento, mantendo o compromisso com a disseminação do conhecimento produzido pela academia, rica fonte de informação e capacitação para o desenvolvimento do ensino, pesquisa e de novas tecnologias.¹⁴

2.3.2 Estrutura Organizacional da Fundação Uniselva

A estrutura deliberativa e administrativa da Fundação Uniselva é composta pelo Conselho Curador, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, cujos membros exercem suas funções gratuitamente, ou seja, sem vantagem pecuniária decorrentes desta condição.

O Conselho Curador é presidido pelo reitor da UFMT e composto por seis conselheiros. É responsável pelo orçamento, plano de trabalho da Fundação para cada exercício financeiro, elaboração do Regimento Interno e seu funcionamento, aprovação de prestação de contas da Diretoria Executiva após parecer do Conselho Fiscal, dentre outras funções. Sua atual composição se dá da seguinte forma:

Maria Lúcia Cavalli Neder

Presidente

Carlos Magno Mendes

Representante da Reitoria da UFMT

Elisabeth Aparecida Furtado de Mendonça

Representante da Reitoria da UFMT

Marco Antônio Araújo Pinto

Representante do Conselho Diretor da UFMT

Áurea Christina de Paula Corrêa

Representante do Conselho Universitário da UFMT (Consuni)

Éber Luis Capistrano Martins

Representante do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFMT (Consepe)

Millane Chaves da Silva

Representante da Comunidade Externa à UFMT¹⁵ (grifo nosso)

¹⁴ Idem.

¹⁵ FUNDAÇÃO UNISELVA. **A Fundação**. Disponível em: <
<http://www.fundacaouniselva.org.br/novoSite/Fundacao/Sobre.aspx#quem>>. Acesso em: 21 set. 2016.

Por sua vez, o Conselho Fiscal da entidade é composto por cinco conselheiros. A esse conselho compete acompanhar e fiscalizar a gestão financeira da entidade, zelando pela exatidão no emprego de seus recursos e emitindo parecer sobre as contas anuais a serem apresentadas ao Conselho Curador, entre outras responsabilidades previstas no Estatuto da Fundação. Está composto da seguinte maneira:

Giseli Alves Silvente

Presidente

Representante da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

Luis Fabrício Cirillo de Carvalho

Representante da Reitoria da UFMT

Marcos Prado de Albuquerque

Representante do Conselho Diretor da UFMT

Benedito Dias Pereira

Representante do Conselho Universitário da UFMT (Consuni)

Beleni Saleti Grando

Representante do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFMT (Consepe)¹⁶
(grifo nosso)

Por último, temos a Diretoria Executiva, como órgão deliberativo, administrativo e executivo da Uniselva. A Diretoria Executiva da Fundação é composta pelo diretor-geral, que exerce e também a função de diretor-adjunto, enquanto o cargo permanecer vago¹⁷.

Os membros da Diretoria Executiva são promovidos e demitidos pelo presidente do Conselho Curador da Uniselva.

A Diretoria Executiva é apoiada e assessorada pela Superintendência, responsável pela administração geral, supervisão e coordenação das atividades operacionais da Fundação. Além de gerenciar os trabalhos das áreas de Projetos, Financeira, Contabilidade, Compras, Licitação, Informática, Recursos Humanos, Secretaria e Prestação de Contas.

Atualmente, o cargo é ocupado pela professora Sandra Maria Coelho Martins. Entre 2004 e 2006, ela foi a diretora-geral da Uniselva.

¹⁶ Idem.

¹⁷ O cargo de diretor-adjunto está previsto no Estatuto da Fundação Uniselva, como pode ser acumulado pelo ocupante do cargo de diretor-geral, nunca foi ocupado.

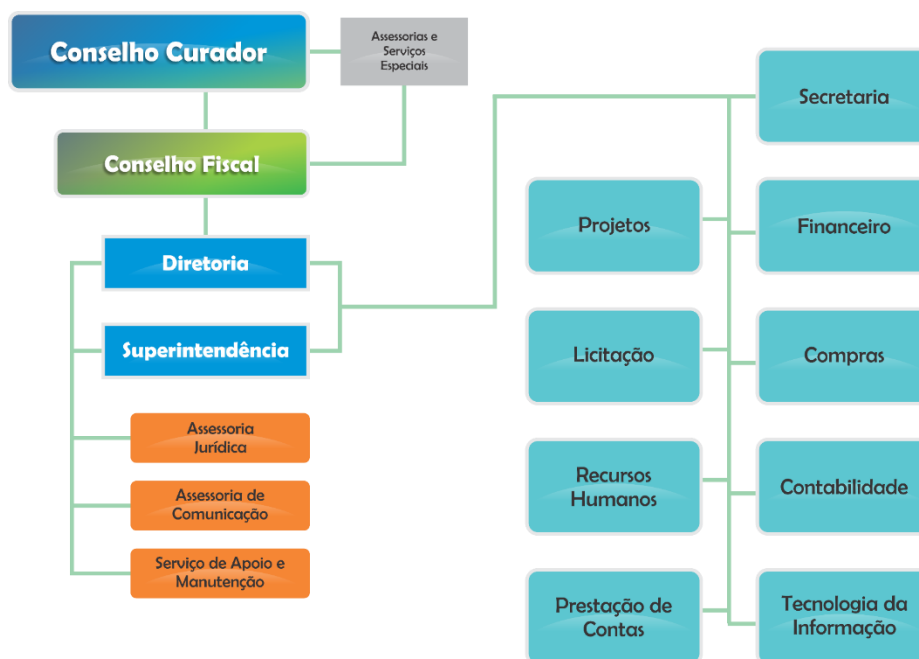


Figura 2 Organograma da Estrutura Organizacional da Fundação Uniselva.

Quanto as áreas de trabalho da Fundação Uniselva, a Secretaria engloba a recepção e o protocolo da entidade. Por este último, é onde dão entrada as demandas dos projetos gerenciados pela Fundação que originam os processos para as demais áreas de trabalho. A Secretaria também assessora a Diretoria Executiva e a Superintendência em seus expedientes; recebe, expede e distribui correspondências e documentos, além de mantê-los arquivados quando necessário; secretaria as reuniões dos Conselhos Curador e Fiscal.

A área de Projetos tem por objetivo subsidiar os docentes pesquisadores e técnicos da UFMT na elaboração de projetos de ensino, pesquisa e extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e de inovação, incluindo o planejamento orçamentário desses projetos, consoantes às exigências dos agentes financiadores, bem como no gerenciamento administrativo e financeiro dos projetos, desde sua formalização até a sua finalização.

O setor de Finanças é responsável pelo recebimento dos recursos oriundos dos convênios, contratos, acordos, ajustes e outros instrumentos jurídicos firmados com a Fundação Uniselva, bem como pela realização de despesas advindas da execução de projetos e demais procedimentos relativos a todos os recolhimentos exigidos por lei. As atividades desenvolvidas pela área contemplam: contas a pagar, contas a receber, controle interno, importação e arquivo.

A Contabilidade elabora relatórios mensais de controle da movimentação dos projetos, para suporte à gestão administrativa e financeira da entidade e à tomada de decisões. Fornece todas as informações contábeis da Fundação Uniselva, para atender às exigências dos órgãos financiadores, fiscalizadores e credenciamentos.

A área de Compras adquire e contrata serviços a partir das demandas dos coordenadores de projetos.

O setor de Licitação tem por atribuição realizar os procedimentos licitatórios demandados pelos projetos para aquisições e contratação de serviços em observância à Lei 8.666/93– Lei das Licitações e Contratos e Decretos n.ºs 8.240 e 8.241, ambos de 21 de maio de 2014 e que regulamentam: os convênios e critérios de habilitação das empresas referidas no art. 1º-B da Lei 8958 /94 -Lei das Fundações e as aquisições de bens e contratação de obras de que trata o art. 3º da referida lei, respectivamente.

O Núcleo de Processamento de Dados da Uniselva cuida da área de Tecnologias da Informação e da Comunicação da entidade, programação e inclusão de sistemas de recebimento de inscrições no site da Fundação Uniselva, manutenção e interface com a comunidade interna e externa, bem como pela disponibilização de notícias e informações de interesse da comunidade acadêmica em geral.

A área de Prestação de Contas elabora, controla e encaminha as prestações de contas aos órgãos financiadores, dentro do prazo previsto para tal.

O setor de Recursos Humanos realiza admissões, demissões, controle de documentações, confecção de contrato, anotações na carteira de trabalho, folha de pagamento, férias, abonos e rescisões da força trabalho contratada pelos projetos, bem como dos demais empregados da entidade.

Atualmente, conforme levantamento feito junto ao setor de Recursos Humanos da Fundação Uniselva, 346 pessoas compõem a força de trabalho da entidade. A administração de pessoal se dá da seguinte maneira: 214 pessoas contratadas sob o regime de contratação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo que desse universo, 50 empregados estão lotadas na sede da Fundação e compõem o corpo de trabalho da Uniselva em si, trabalhando diretamente no gerenciamento de projetos nas diferentes áreas, citadas acima, da Fundação.

Eles estão divididos por setores da seguinte maneira:

Compras: 05	Núcleo de Processamento de Dados: 03
Comunicação: 01	Prestação de Contas: 03
Contabilidade: 04	Projetos: 08
Copa: 01	Secretaria: 04
Financeiro: 13	Recursos Humanos: 03
Licitação: 05	

Os outros 164 celetistas são contratados para atuar diretamente nos projetos. Os demais 132 colaboradores são prestadores de serviços.

A seguir, faremos um breve resgate histórico da Fundação Uniselva. Optamos por dividir essa história em cinco marcos. Esses marcos estão delimitados pelo período em que cada um dos cinco gestores que já estiveram à frente da entidade ocuparam o cargo de diretor-geral. A motivação para essa divisão se deu em virtude da observação de que os marcos históricos da entidade, como mudança e reforma de sede, implantação de novos sistemas, e o desenvolvimento de políticas de comunicação estão atreladas a percepção de cada gestor e, não, a um plano institucional.

2.3.3 Gestão 2002-2004 da Fundação Uniselva

Quando da instalação da Fundação Uniselva, seu primeiro diretor-geral foi o professor Eleni Alves Pereira (1941 - 2016). Ele ingressou na UFMT em 1980, como técnico em assuntos educacionais, passando, a partir de 1982, para a carreira docente. Aposentou-se em 1991 após 33 anos de serviços.

Na sua gestão se deu a instalação da Fundação Uniselva, que inicialmente funcionou em seu próprio escritório de advocacia, no bairro Boa Esperança, ao lado da UFMT, e a institucionalização dos primeiros atos da entidade.

2.3.4 Gestão 2004-2006 da Fundação Uniselva

Nessa época, a entidade foi transferida para campus universitário da UFMT em Cuiabá. A Fundação Uniselva foi instalada no local onde se encontra até os dias de hoje. Junto ao prédio que abriga a Gráfica Universitária.

Sob gestão da professora Sandra Maria Coelho Martins, professora aposentada do Instituto de Educação da UFMT, projetos de maior sustentabilidade e aporte de recursos ingressaram na Fundação, implantou-se um sistema contábil e financeiro com apoio da Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), foram feitas alterações na estrutura administrativa da entidade e, principalmente, deu-se o registro e credenciamento da Uniselva no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para realizar a importação de equipamentos e insumos para pesquisa com isenção de impostos, chancela que mantém até os dias atuais.

2.3.5 Gestão 2006-2008 da Fundação

Nesse período, a Uniselva teve como diretor-geral o professor Luiz Alberto Esteves Scaloppe, docente da Faculdade de Direito da UFMT e procurador de Justiça da Defesa Ambiental e da Ordem Urbanística do Ministério Público de Mato Grosso.

Foi quando houve a primeira reforma física do espaço destinado à entidade, revisão do Estatuto da Fundação, aquisição de novos equipamentos de informática, implantação do Sistema Integrado de Gestão (Unisig) – área dentro do site da Fundação onde os coordenadores dos projetos gerenciados pela entidade podem acompanhar e consultar informações e relatórios administrativos e financeiros dos projetos.

Além disso, foi na gestão do professor Scaloppe que criou-se o Informativo da Fundação Uniselva, cuja história, estrutura e materialidade veremos no próximo capítulo. A primeira edição circulou em julho de 2007, com a justificativa de melhorar ainda mais e interagir de forma eficiente com os usuários e demais interessados nas atividades da entidade. A publicação impressa periódica dirigia-se ao público acadêmico com relacionamento com a entidade e às personalidades e autoridades pertencentes à comunidade externa da UFMT.

Para viabilizar a publicação, foram contratados a jornalista Sônia Zaramella, que atuava como jornalista responsável pelo Informativo, e o estagiário Iuri Barbosa Gomes, à época estudante do curso de Comunicação Social Habilitação em Jornalismo da UFMT. A diagramação era feita pelos designers Daniel Zuza e Daniel Couto Valle.

Também nessa gestão, com a aquisição de novos equipamentos de informática, possibilitou-se o lançamento do site da Fundação - www.uniselva.org.br -, por meio do qual teve início a comunicação eletrônica da entidade com os seus diversos públicos.

Inicialmente, o site servia somente como um instrumento para divulgação de atos e serviços inerentes à Fundação Uniselva e de comunicação via e-mail com seus clientes e fornecedores, entre outros, não sendo usado como um canal de divulgação de informações jornalísticas.

2.3.6 Gestão 2008-2012 da Fundação Uniselva

Na gestão do professor Sérgio Henrique Allemand Motta, do Instituto de Saúde Coletiva da UFMT, deu-se prioridade ao fortalecimento de parcerias com órgãos governamentais, à capacitação do quadro de pessoal, ao incentivo da execução de projetos de maior complexidade e à intensificação da cooperação internacional.

Ao assumir a direção-geral da Fundação, no último bimestre de 2007, o professor Sérgio Henrique Allemand Motta alterou a periodicidade do Informativo, que passa a ser bimestral. Circulam então, em sua proposta original, três edições (novembro-dezembro de 2007, janeiro-fevereiro de 2008 e março-abril 2008).

A produção e circulação do Informativo é então suspensa por decisões administrativas e os profissionais responsáveis pela publicação, com exceção do estagiário, é dispensada.

Num outro formato e sem numeração ou periodicidade definida, mas ainda sob o nome de Informativo da Fundação Uniselva, foram produzidas outras quatro edições que saíram entre dezembro de 2008 e julho de 2010. Os profissionais responsáveis por essas edições, conforme o expediente das mesmas, eram Brás Rubson (assessor de Comunicação e redação), e Iuri Barbosa Gomes, então já formado jornalista, (redação e fotografia).

2.3.7 Atual Gestão da Fundação Uniselva

Ao assumir o cargo de diretor-geral da Fundação Uniselva no final de 2012, o professor do Instituto de Computação da UFMT, Cristiano Maciel, implantou o Programa de Gestão da Qualidade, parte de um conjunto de ações para tornar a Fundação reconhecida como marco na gestão de projetos, tendo como focos: a satisfação dos clientes e colaboradores, a excelência operacional, o estabelecimento de indicadores de negócios, e o fortalecimento da imagem da instituição.

Ele decide retomar a produção e circulação do Informativo da Fundação Uniselva. Para tal, recontrata a jornalista Sônia Zaramella, para atuar como jornalista responsável pela publicação, e contrata o autor deste trabalho, estudante do curso de Comunicação Social

Habilitação em Jornalismo da UFMT, e o designer Daniel Couto Valle, um dos responsáveis pelo projeto gráfico e diagramação das sete primeiras edições.

No primeiro bimestre de 2013, a circulação do Informativo da Fundação Uniselva, com layout repaginado, mas mantendo a proposta original, é retomada. Desde então, a publicação vem saindo regularmente a cada dois meses, fortalecendo-se como o principal veículo de comunicação da entidade de Apoio e Desenvolvimento da UFMT.

3. INFORMATIVO DA FUNDAÇÃO UNISELVA: ESTABELECIMENTO DA COMUNICAÇÃO NA ENTIDADE E ASPECTOS HISTÓRICOS DA PUBLICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Como vimos anteriormente, o estabelecimento de um diálogo entre a Fundação Uniselva e seus públicos e a criação de uma imagem institucional para a entidade, tão importante para a Comunicação Organizacional, vista e detalhada por diversos autores no primeiro capítulo desse trabalho, se deu a partir da criação do Informativo da Fundação Uniselva, em julho de 2007, na gestão do professor Luiz Alberto Esteves Scaloppe.

Para viabilizar a publicação, foram contratados a jornalista Sônia Zaramella, que atuava como jornalista responsável pelo Informativo, e o estagiário Iuri Barbosa Gomes, à época estudante do curso de Comunicação Social Habilitação em Jornalismo da UFMT. A diagramação era feita pelos designers Daniel Zuza e Daniel Couto Valle.

Em sua proposta original de circulação, mensalmente, o boletim circulou até outubro daquele mesmo ano. Ao assumir a direção-geral da Fundação, no último bimestre de 2007, o professor Sérgio Henrique Allemand Motta alterou a periodicidade do Informativo, que passa a ser bimestral. Circulam então, em sua proposta original, três edições (novembro-dezembro de 2007, janeiro-fevereiro de 2008 e março-abril 2008).

A produção e circulação do Informativo é então suspensa por decisões administrativas. Num outro formato e sem numeração ou periodicidade definida, mas ainda sob o nome de Informativo da Fundação Uniselva, foram produzidas outras quatro edições que saíram entre dezembro de 2008 e julho de 2010. Os profissionais responsáveis por essas edições, conforme o expediente das mesmas, eram Brás Rubson (assessor de Comunicação e redação), e Iuri Barbosa Gomes, então já formado jornalista, (redação e fotografia).

Somente no primeiro bimestre de 2013, a produção e circulação do Informativo da Fundação Uniselva, com layout repaginado, mas mantendo a proposta original, é retomada, por decisão do diretor-geral Cristiano Maciel, que assume o cargo no final de 2012. Ele recontrata Sônia Zaramella para ser a jornalista responsável pela publicação. Desde o primeiro bimestre de 2013, a publicação tem circulado regularmente a cada dois meses, fortalecendo-se como o principal veículo de comunicação da entidade de Apoio e Desenvolvimento da UFMT com seus públicos, motivação maior para a escolha deste como objeto de estudo do presente trabalho.

Mas, antes de partirmos para essa análise, entrevistamos a jornalista responsável pela publicação, Sônia Zaramella, professora aposentada da UFMT, para entendermos como está a Comunicação na Fundação Uniselva¹⁸.

Ela nos explicou que a Assessoria de Comunicação da Fundação Uniselva está vinculada diretamente à Diretoria Executiva da entidade (formada pela Superintendência e Diretoria-Geral) e encontra-se, atualmente, em fase de aperfeiçoamento e planejamento. Ela conta com o apoio deste pesquisador, estagiário da Fundação Uniselva, estudante do curso de Comunicação Social Habilitação em Jornalismo da UFMT, e um diagramador para finalizar a publicação, um dos responsáveis pelo projeto gráfico da primeira edição – Daniel Couto Valle.

Segundo ela, a escolha da nomenclatura “Assessoria de Comunicação” - implantada no final de 2012, quando Cristiano Maciel foi empossado como diretor-geral -, ao invés de Assessoria de Imprensa, como é mais comum em diversas instituições, essa opção da Uniselva justifica-se “porque os tempos atuais estão mais em sintonia com uma comunicação integrada, isto é, aquela que envolve vários campos de atuação do setor, portanto, mais apropriada para responder aos desafios de trabalho”, esclareceu.

“No caso de uma assessoria apenas de imprensa poderíamos passar a impressão que a comunicação da Uniselva lida exclusivamente com informações jornalísticas, não contemplando também as áreas do audiovisual, publicidade e propaganda, marketing, relações públicas e a digital, contempladas por uma comunicação integrada, o que não é o caso”, disse. Ponto que levamos em consideração ao fazer a revisão literária inicial desse trabalho.

De acordo com a jornalista, a criação da Assessoria amplificou a presença da Fundação Uniselva na cobertura de eventos e atividades acadêmicas advindas de ações dos projetos gerenciados pela entidade, bem como fortaleceu sua imagem institucional por meio da divulgação de suas ações e serviços nos veículos de comunicação que gerencia nos dias de hoje – que são o site e o Informativo.

Todavia, ela pontuou que como a Assessoria de Comunicação da Uniselva ainda está em processo formativo, a entidade não conta com profissionais de todas essas áreas como colaboradores contratados, mas recorre a eles, de forma *freelancer*, quando há necessidade.

¹⁸ ZARAMELLA, Sônia. Entrevista concedida a Maicon de Sousa Oliveira por e-mail. Cuiabá, 25 mai. 2016.

Sônia e o estagiário ficam encarregados de desenvolver os projetos e os produtos comunicativos da entidade.

Ela conta também que estão trabalhando num Plano de Comunicação para a Fundação Uniselva e que, entre as atribuições da Assessoria de Comunicação da Fundação, deverão figurar o cuidado com a divulgação da missão, visão e valores da entidade, focalizando a meta da entidade de tornar-se referência no gerenciamento de projetos nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e de estímulo à inovação da UFMT.

Informar os públicos interno e externo, em especial a mídia, sobre as ações desenvolvidas com o gerenciamento de projetos e os resultados alcançados. Manter contato constante com as diferentes áreas de trabalho da Fundação, com coordenadores de projetos, parceiros e com a Secretaria de Comunicação e Multimeios (Secomm) da UFMT, recebendo, sugerindo e levantando pautas.

Nesse plano deve constar ainda a atribuição de fazer a ponte entre a Uniselva e seu público, gerando mais valor percebido e sugerir, prestar serviços e criar produtos comunicacionais quando solicitada à Direção Executiva da entidade.

Quanto à forma de atuação da equipe junto aos dois veículos de comunicação da entidade – o site e o Informativo – ela nos informou que o site, no âmbito da área de Comunicação, é alimentado pelo estagiário. São publicadas, em sua maioria, notícias curtas relativas a cursos e eventos, geralmente relacionadas a abertura de inscrições. A parte de Comunicação Administrativa do site, como, por exemplo, formulários, informes, entre outros documentos formais, é alimentada pelo Núcleo de Processamento de Dados (NPD) da Uniselva.

Já para o Informativo, a dinâmica de trabalho entre Sônia e o estagiário funciona da seguinte maneira: a partir de sugestões da Diretoria-Executiva e da área de Projetos da Fundação, feitas aleatoriamente, de forma subjetiva e sem uma sistematização estabelecida, considerando aquilo que julgam “mais importante ser noticiado”, eles fazem um levantamento de pautas, selecionam as que possuem maior caráter de relevância e atualidade.

A partir das pautas selecionadas, que geralmente estão relacionadas a projetos, ações de projetos ou eventos, marca-se entrevistas com coordenadores de projeto, pesquisadores, entre outros, faz-se análise de material fornecido pelos entrevistados ou em que estão em

poder da área de Projetos da entidade, como contratos, convênios, planos de trabalho, entre outros, para coleta de dados e procede-se com a escrita das matérias, feitas pelo estagiário com edição da jornalista responsável.

Desde sua primeira edição, o Informativo da Fundação Uniselva é feito em oito páginas, impresso colorido e em papel reciclado, com tiragem de 1 mil exemplares. Essas características se mantiveram imutáveis durante os 10 anos em que a publicação existe. Tais características imutáveis foram observadas ao se analisar as 35 edições que circularam nesse período.

A análise do Informativo foi ancorada, e adaptada, de acordo com a técnica de Análise de Conteúdo, de Bardin (2011). O objetivo principal foi estudar sua historicidade e verificar as principais mudanças ocorridas nos 10 anos em que ele existe. Para isso selecionamos as edições representativas, que é o *corpus* da análise, definido por Bardin (2011, p.126), como “o conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”. As selecionadas são: edição nº 1, de julho de 2007; edição não numerada de dezembro de 2008; edição nº 8, de janeiro e fevereiro de 2013; e edição nº 20, de janeiro e fevereiro de 2015.

A análise das edições tem como base o aspecto qualitativo que, de acordo com Bardin,

[...] apresenta certas características particulares. É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais. Pode funcionar sobre corpus reduzidos e estabelecer categorias mais discriminantes, por não estar ligada, enquanto análise quantitativa, as categorias que deem lugar a frequências suficientemente elevadas para que os cálculos se tornem possíveis (BARDIN, 2011, p. 145).

Para aplicar a técnica seguem-se três etapas: pré-análise; exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A primeira etapa, de pré-análise, é a organização do processo, com identificação do material que será analisado, constituição do *corpus* e preparação do material, identificação de hipóteses e objetivos e a referenciação de índices e a elaboração de indicadores. Neste trabalho de pesquisa, a identificação do material foi feita a partir de uma avaliação e leitura de edições do Informativo da Fundação Uniselva em arquivos impressos, onde identificamos as edições que apresentaram alterações editoriais, como periodicidade, apresentação visual, materialidade e estrutura ao longo dos 9 anos de edição.

A escolha por essas quatro edições, após observar as 35 edições já publicadas, foi motivada pela constatação de que elas representam os marcos de mudança no aspecto visual da publicação – o *layout*.

Para melhor identificar o processo, propomos um quadro de análise que relaciona as 35 edições já publicadas, dividindo-as pelo gestor à frente da Fundação Uniselve e onde ocorreram os marcos de mudança do layout.

Tabela 1 – Relação das 35 edições já publicadas do *Informativo da Fundação Uniselve*

Informativo da Fundação Uniselva				
Gestão	Ano	Mês	Edição	Layout
Luiz Alberto Esteves Scaloppe	2007	Julho	n ° 1	1
	2007	Agosto	n ° 2	
	2007	Setembro	n ° 3	
	2007	Outubro	n ° 4	
Sérgio Henrique Allemand Motta	2007	Nov. e Dez.	n ° 5	
	2008	Jan. e Fev.	n ° 6	
	2008	Março e Abril	n ° 7	
	2008	Dezembro	Não numeradas	2º layout
	2009	Setembro		
	2010	Março		
	2010	Julho		
Cristiano Maciel	2013	Jan. e Fev.	n ° 8	3º
	2013	Março e Abril	n ° 9	
	2013	Maio e Junho	n ° 10	
	2013	Julho e Agosto	n ° 11	
	2013	Set. e Out.	n ° 12	
	2013	Nov. e Dez.	n ° 13	
	2014	Jan. e Fev.	n ° 14	
	2014	Março e Abril	n ° 15	
	2014	Maio e Junho	n ° 16	
	2014	Julho e Agosto	n ° 17	
	2014	Set. e Out.	n ° 18	

	2014	Nov. e Dez.	n ° 19	4º
	2015	Jan. e Fev.	n ° 20	
	2015	Março e Abril	n ° 21	
	2015	Maio e Junho	n ° 22	
	2015	Julho e Agosto	n ° 23	
	2015	Set. e Out.	n ° 24	
	2015	Nov. e Dez.	n ° 25	
	2016	Jan. e Fev.	n ° 26	
	2016	Março e Abril	n ° 27	
	2016	Maio e Junho	n ° 28	
	2016	Julho e Agosto	n ° 29	

Após definirmos o corpus da análise e o dividirmos da maneira estabelecida no quadro acima, e antes de partirmos para a historicidade do Informativo, sentimos necessidade de categorizar o Informativo da Fundação Uniselva. A jornalista responsável se refere a ele como “boletim”, que para Rego (1986, p. 141), é um veículo da área jornalística que “possui poucas páginas; linguagem média, embora possa atingir níveis baixos; texto que pode equilibrar-se com fotos, logotipo definido; geralmente impresso em uma só cor” (REGO, 1986, p. 141). Os boletins podem conter matérias de interesse do público externo, dependendo do objetivo estabelecido para o mesmo.

Com essa definição, que diz muito mais respeito à forma, e a partir da observação do Informativo, também podemos categorizá-lo como um jornal institucional, conforme conceito definido pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)

Publicação com conteúdos informativos, interpretativos, opinativos e de entretenimento, dirigida a um ou mais elementos componentes do Público Externo (clientes, consumidores, fornecedores, comunidade, distribuidores, revendedores, imprensa, governo, universidades, associações de classes, entre outros) e/ou Público Interno (empregados e familiares e empregados de empresas terceirizadas que prestem serviços em caráter permanente).¹⁹

Uma definição mais apropriada e em sintonia com a revisão literária desse trabalho é a de “publicação organizacional”. Esse tipo de publicação organizacional serve como instrumento de comunicação institucional e pode ser utilizado tanto para o público interno

¹⁹ ABERJE. Conceitos de Comunicação. Disponível em: <http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo_cmr_conceitos.asp>. Acesso em: 05 out. 2016.

quanto para o externo, como é o caso do Informativo da Fundação Uniselva. Um dos principais objetivos das publicações organizacionais está em:

(...) combater o desconhecimento a respeito da empresa e promover a integração entre os públicos ligados a ela, ao mesmo tempo que pretendem projetar a empresa para internamente assegurar a boa produtividade e externamente conseguir aumentar as vendas e, conseqüentemente, os lucros (REGO, 1986, p. 119).

São distintos os conteúdos expostos pela comunicação internamente e externamente:

Internamente, por exemplo, as publicações fortalecem o espírito de solidariedade e promovem certos ideais (estímulo, companheirismo, ensinamento, dedicação etc.). Externamente, as publicações projetam a boa imagem da empresa, mostrando sua organização, seus produtos, sua qualidade, suas técnicas (REGO, 1986, p. 119).

Entendendo o Informativo da Fundação Uniselva como uma publicação organizacional da Fundação de Apoio e Desenvolvimento da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), partimos para análise das quatro publicações impressas selecionadas para relatar a historicidade do mesmo.

A utilização de jornais impressos como fonte e objeto de pesquisa histórica tem como marco inicial a década de 1970. Segundo a historiadora Tania Regina de Luca (2005), este período apresenta um número escasso de trabalhos que tinham como fonte jornais e revistas para o conhecimento da história do Brasil. Embora houvesse um reconhecimento da importância dos impressos, devido a sua introdução e difusão no país desde o século XIX, houve resistência por grande parte dos historiadores em se utilizar da imprensa.

De Luca (2005, p. 112.) ressalta que

Não se pode desprezar o peso de certa tradição, dominante durante o século XIX e as décadas iniciais do século XX, associada ao ideal de busca da verdade dos fatos, que se julgava atingível por intermédio dos documentos, cuja natureza estava longe de ser irrelevante. Para trazer à luz o acontecido, o historiador, livre de qualquer envolvimento com seu objeto de estudo e senhor de métodos de crítica textual, precisa, deveria valer-se de fontes marcadas pela objetividade, neutralidade, fidedignidade, credibilidade, além de suficientemente distanciadas de seu próprio tempo. Estabeleceu-se uma hierarquia qualitativa dos documentos para a qual o especialista deveria estar atento. Nesse contexto, os jornais pareciam pouco adequados para a recuperação do passado, uma vez que essas “enciclopédias do cotidiano” continham registros fragmentários do presente, realizados sob o influxo de interesses, compromissos e paixões. Em vez permitirem captar o ocorrido, dele forneciam imagens parciais, distorcidas e subjetivas (DE LUCA, 2005, p. 112).

A partir de 1970, ocorre um crescimento significativo do uso dos impressos em diferentes objetos de estudo. O diálogo com outras disciplinas das ciências humanas e o processo de alargamento do campo de preocupação dos historiadores com a renovação temática, segundo de Luca, trouxeram contribuições metodológicas importantes para a

História, além de forçar o historiador a repensar as fronteiras de sua própria disciplina, assim como a própria concepção e análise crítica dos documentos.

Num resgate histórico, a primeira edição do Informativo da Fundação Uniselva, a nº 1, foi lançada em julho de 2007 para marcar os cinco anos de existência da Fundação, como explicita seu editorial “Cinco anos de Construção”. A edição marca também o início do estabelecimento das primeiras ações de comunicação da Fundação Uniselva com seus públicos interno e externo e a criação de uma imagem institucional.

O Informativo foi lançado por iniciativa do diretor-geral da entidade à época professor Luiz Alberto Esteves Scaloppe. O editorial diz:

A Fundação de Apoio e Desenvolvimento da Universidade Federal de Mato Grosso – Fundação UNISELVA – completou cinco anos de atuação em julho deste ano.

Trata-se de uma iniciativa vitoriosa que, ao longo desse tempo, registrou etapas de aprimoramento e consolidação de ações e serviços que proporcionaram, dia-a-dia, maior aproximação e relacionamento com a UFMT e outras instituições públicas e privadas.

A Fundação UNISELVA tem a função primordial de estimular o ensino, a pesquisa e as atividades de extensão, prestando serviços diversos de assessoramento à comunidade acadêmica. Entre eles, os de realização de projetos, convênios e contratos, acompanhamento contábil, licitações e compras, além de importação de bens e produtos.

No presente, a UNISELVA está afirmando seus instrumentos, aperfeiçoando os mecanismos burocráticos e melhorando sua estrutura física. Tudo isso para manter seu compromisso de alcançar uma funcionalidade que dê agilidade nas assessorias e transparência ao trabalho e aos seus resultados.

A diretoria da Fundação quer melhorar ainda mais e interagir de forma eficiente com os usuários e demais interessados nas suas atividades. Daí o lançamento do **Informativo UNISELVA**, cuja circulação começa neste mês de julho, comemorando os primeiros cinco anos da entidade.

Mensalmente, o **Informativo** divulgará as principais realizações da UNISELVA, propiciando transparência às suas ações e servindo como um instrumento de prestação de contas de seus serviços a UFMT e à sociedade organizada. Além disso, se constituirá em um canal de comunicação entre a entidade e a comunidade universitária.

Nesta edição, o **Informativo** traz um balanço dos projetos da entidade, salientando áreas de trabalho e os pesquisadores, e um entrevista com o diretor geral Luiz Alberto Esteves Scaloppe, entre outros assuntos.

Boa leitura!

Como vimos, o Informativo surge com a justificativa de melhorar ainda mais e interagir de forma eficiente com os usuários e demais interessados nas atividades da entidade, criando um canal de comunicação entre a Fundação Uniselva e seus públicos.

A publicação foi produzida pela jornalista Sônia Zaramella, jornalista responsável, com apoio do estagiário Iuri Barbosa Gomes, à época estudante do curso de Comunicação Social Habilitação em Jornalismo da UFMT. O projeto gráfico e a editoração ficaram a cargo dos designers Daniel Zuza e Daniel Couto Valle.

O projeto gráfico, como podemos ver na imagem abaixo, privilegia o uso das cores presentes no logo da Fundação Uniselva, como forma de reforçar a imagem da entidade. A própria logo é utilizada com marca d'água na capa.



Figura 3 Capa da edição nº 1 do Informativo da Fundação Uniselva.

A edição destaca na capa três matérias: “Gestão de projetos incrementa produção intelectual da UFMT”, que diz respeito aos 198 projetos gerenciados à época pela Fundação, “Sistema Financiar, acesso a 500 usuários”, sobre um sistema de busca on-line de oportunidades de financiamento para diversos tipos de projetos em diferentes áreas do conhecimento, e, por último, “Curso dá ênfase a botânica ecologia”, sobre um curso de pós-graduação *lato sensu* em Ciências Ambientais.”

A primeira publicação traz ainda uma entrevista com o diretor-geral, Luiz Alberto Esteves Scaloppe, a cobertura de uma reunião do Conselho Curador da entidade, presidido pelo reitor da UFMT à época, Paulo Speller, e aborda diferentes cursos oferecidos pela UFMT, cujo gerenciamento se dá via Uniselva.

Esse primeiro formato do Informativo, aos cuidados desses mesmos profissionais, com três matérias destacadas na capa, editorial e entrevista na página 2 e demais páginas recheadas com matérias de assuntos diversos referindo-se as principais ações da Fundação, manteve-se mensalmente até outubro de 2007, quando saiu a edição nº 4.

A partir da edição nº 5, por decisões administrativas, interrompe-se a circulação mensal da publicação, que sai para os meses de “novembro e dezembro”, sem, no entanto, informar ao público leitor a alteração da circulação no editorial.

A edição nº 5 também marca a troca de comando na Fundação Uniselva. O professor do Instituto de Saúde Coletiva da UFMT, Sérgio Henrique Allemand Motta, assume a direção-geral da entidade.

Outras duas edições são publicadas, as de nº 6 e 7, para os meses de “janeiro e fevereiro de 2007” e “março e abril de 2007”. A equipe de profissionais que produzia o Informativo foi então dispensada e interrompe-se a circulação, sem que alguma justificativa fosse dada no editorial ou do decorrer das páginas da última edição – a de nº 7.

Nota-se nessas sete primeiras edições a utilização dos chapéus, “palavra ou expressão curta colocada acima de um título. Usada para indicar o assunto de que trata o texto ou os textos que vêm abaixo dela”²⁰. São usados, por exemplo, “Produção Intelectual”, “Interiorização”, “Cursos e Eventos”, esses predominantemente, “Atuação”, “Projeto”, “Qualificação”.

²⁰ FOLHA DE SÃO PAULO. **Novo Manual de Redação**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/circulo/manual_edicao_c.htm>. Acesso em: 06 out. 2016.

No entanto, ao se analisar essas edições, percebe-se também que os chapéus não determinam editorias fixas, exceto pelo da “Entrevista”, que se mantém sempre, e somente, na página 2. Os chapéus são utilizados para se adaptar as matérias dispostas nas páginas. Não são feitas matérias específicas para editorias definidas, como ocorre costumeiramente em jornais de circulação diária.



Figura 4 Em dezembro de 2008, com um novo layout, Informativo da Fundação Uniselva volta a ser publicado.

Após parar de circular na edição nº 7, relativa aos meses de março e abril de 2008, o Informativo da Fundação Uniselva voltou a ser produzido ainda na gestão do professor Sérgio Henrique Allemand Motta (2008 a 2012), como vemos na imagem da página anterior.

Saíram mais quatro edições não numeradas - dezembro de 2008, setembro de 2009, março de 2010 e julho de 2010.

Conforme o expediente das publicações, tais edições foram produzidas pelo assessor de Comunicação Brás Rubson, com redação e fotografia de Iuri Barbosa Gomes, e revisão de Marinaldo Custódio. Como podemos perceber, o estagiário das primeiras edições – Iuri –, agora formado em Jornalismo, foi mantido no quadro de empregados da Uniselva, provavelmente para atender demandas específicas e cuidar do site da entidade. O expediente não informa o(s) responsável(eis) pelo projeto gráfico e diagramação da publicação.

Com essa alteração no corpo de profissionais, o Informativo saiu seguindo a proposta original de oito páginas, impressão colorida e em papel reciclado, porém, a retomada da publicação teve alterações significativas em seu *layout* e em sua estrutura interna.

Apesar da capa seguir a disposição do projeto gráfico original de distribuição dos destaques pelos quadrantes, há mudanças nas fontes e no uso de fotos – somente uma contra duas utilizadas nas edições nº 1 a 7. Entretanto, predomina o uso de tons de verde, cor presente na logo da Uniselva.

Podemos inferir que essas quatro edições que circularam posteriormente a interrupção da produção do Informativo tinham um caráter de “edição especial”, uma vez que a retomada destaca a transferência da reitoria da UFMT do professor Paulo Speller para a professora Maria Lúcia Cavalli Neder. Também trata-se de uma edição que traz uma arte com votos de “um feliz ano novo pra você”, dirigida ao público leitor.

Internamente, as principais mudanças são a extinção do editorial, ou seja, a entidade parou de “falar” com seus públicos e de apresentar o Informativo, e há a presença de duas entrevistas. Uma na página 2, como feito originalmente, com a nova reitora à época, Maria Lúcia Cavalli Neder, e outra na página 4 e em parte da página 5, com o professor Paulo Speller fazendo “um balanço de suas gestões”.

As demais páginas são ocupadas por matérias sobre cursos, eventos acadêmico-científicos, lançamento de livros e editais de mestrado e doutorado. Nota-se também que os chapéus não são mais utilizados.

Outro ponto a destacar é que o expediente da primeira edição desse período - dezembro de 2008 – informa que a periodicidade da publicação seria trimestral, o que como

vemos não foi seguido, sendo que as outras edições saíram em setembro de 2009, março de 2010 e julho de 2010.

Na edição seguinte, que só sairia nove meses depois da de dezembro de 2008, nota-se também a presença de duas entrevistas, uma na página 2, com o diretor-geral Sérgio Motta fazendo um “balanço positivo sobre o trabalho da Uniselva” e outra na página 8 com a reitora da UFMT, Maria Lúcia Cavalli Neder, destacando “avanços do primeiro semestre de sua gestão”. O que reforça nossa inferência de edições em caráter “especial”, ou seja, para ressaltar ou um momento de destaque dentro da Fundação e no âmbito da instituição apoiada ou determinados personagens, feitas conforme demanda estabelecida pela Direção Executiva da entidade à época.

Já na última edição desse período, a de julho de 2010, destaca-se a presença de três entrevistas, nas páginas 3, 4 e 8, ao invés de somente uma na página 2, como vinha sendo feito até então.

A gestão do professor Sérgio Henrique Allemand Motta segue até o início do último trimestre de 2012.

No final de 2012, o cargo de direção-geral da Fundação Uniselva é transferido para o professor do Instituto de Computação da UFMT, Cristiano Maciel. Ao ser empossado, uma das suas primeiras medidas foi a decisão de retomar a circulação do Informativo da Fundação Uniselva, que passaria a ser bimestral. Para tal, procedeu-se com a recontratação da jornalista Sônia Zaramella, para atuar como jornalista responsável pela publicação, contratação deste pesquisador como estagiário e do designer Daniel Couto Valle, um dos responsáveis pelo projeto gráfico e diagramação das sete primeiras edições.



Informativo da Fundação UNISELVA

Entidade de apoio e desenvolvimento da UFMT. Cuiabá | MT nº 8 Janeiro e Fevereiro de 2013

Gestão da Qualidade

A gestora da Fiotec, Luanara Damasceno, participou do evento de lançamento do programa em Cuiabá.

Nova direção da Uniselva assume e lança Gestão de Qualidade

Professor do Instituto de Computação da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Cristiano Maciel assumiu a direção geral da Fundação Uniselva listando uma série de desafios, entre eles, o de fomentar iniciativas amparadas pela Lei de Inovação Tecnológica e a integração e articulação das atividades da entidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMT. O plano de trabalho prevê ainda o investimento em recursos humanos, a modelagem dos processos internos e a avaliação no desempenho das atividades da Uniselva. No dia 6 de fevereiro, em Cuiabá, a nova direção da entidade realizou o workshop de lançamento do Programa Gestão de Qualidade da Fundação.

Páginas 3 e 5

1.509 candidatos disputam 525 vagas de processo seletivo

No total, o processo seletivo específico para as 525 vagas dos cursos de licenciatura em Letras nas áreas de Português/Espanhol e Português/Inglês, ambos na modalidade a distância, conforme edital da Secretaria de Articulação e Relações Institucionais (Sari), da UFMT, recebeu 1.509 inscrições. Os polos localizados nos municípios de Barra do Bugres, Nova Xavantina e Lucas do Rio Verde foram os que mais receberam inscrições e a prova será no dia 10 de março. Os cursos serão ofertados pelo Departamento de Letras do Instituto de Linguagens, campus de Cuiabá, no âmbito da Universidade Aberta do Brasil (UAB). **Página 7**

I Simbov foi um dos projetos apoiados pela Uniselva no ano de 2012

No ano de 2012, conforme balanço da Fundação Uniselva, 79 novos projetos nas áreas de pesquisa, extensão e ensino, além de desenvolvimento institucional e desenvolvimento científico e tecnológico, ingressaram na entidade. Entre eles, está o projeto que apoiou a realização do I Simpósio Mato-Grossense de Bovinocultura de Corte (Simbov), realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência Animal e organizado pela área de Bovinocultura de Corte da UFMT. O evento propiciou a discussão das tecnologias ligadas ao setor da bovinocultura de corte e possibilitou que cinco estudantes da UFMT participassem do Joint Annual Meeting (JAM 2012) no estado do Arizona, Estados Unidos. **Página 4**

Figura 5: Informativo da Fundação Uniselva é relançado no início de 2013, circulação passa a ser bimestral.

Com esse corpo de profissionais, o Informativo segue sendo feito até os dias atuais.

A retomada da produção e da circulação da publicação segue o projeto original - formato A4, oito páginas, impressão colorida e em papel reciclado, tiragem de 1 mil

exemplares, média de três destaques na capa, com fotos, e presença de editorial e entrevista na página 2.

Tal procedimento pode ter sido motivado pela recontração dos profissionais envolvidos com as primeiras edições – Sônia Zaramella e Daniel Couto Valle.

A capa da edição de retomada – nº 8, de janeiro e fevereiro de 2013 – destaca “Nova direção da Uniselva assume e lança Gestão de Qualidade”, “1.509 candidatos disputam 525 vagas de processo seletivo” e “I Simbov foi um dos projetos apoiados pela Uniselva no ano de 2012”.

Já no editorial, a publicação “diz”: “Mais próxima do público”

Esta edição nº 8 do **Informativo Uniselva** marca a retomada da circulação periódica da publicação, que esteve temporariamente interrompida por questões administrativas. Neste recomeço, o **Informativo** terá uma circulação bimestral, portanto seis edições por ano, preservando sua linha editorial definida em junho de 2007, por ocasião do lançamento de seu primeiro exemplar.

Para recordar ao leitores, o **Informativo** tem a finalidade de divulgar as principais realizações da Uniselva, propiciando transparência às suas ações e servindo como um instrumento de prestação de contas de seus serviços a UFMT, à sociedade organizada e aos seus parceiros e colaboradores. Além disso, é um canal de comunicação entre a entidade e a comunidade universitária, o que aproxima a Uniselva de seu público.

Desse modo, esta edição apresenta a nova gestão da Fundação, que passou a ser dirigida pelo professor e pesquisador Cristiano Maciel, do Instituto de Computação da UFMT, a partir de dezembro de 2012, logo após a posse da reitora Maria Lúcia Cavalli Neder para o segundo mandato, bem como as perspectivas da entidade para o ano de 2013. O professor Cristiano Maciel substitui o professor Sérgio Henrique Allemand Motta, nomeado para a Secretaria de Articulação e Relações Institucionais (SARI) da UFMT.

A presente edição do **Informativo Uniselva** traz ainda uma entrevista com a reitora Maria Lúcia, reeleita para uma nova gestão, na qual ela comenta o relacionamento da UFMT com a Fundação de Apoio, bem como os desafios do segundo mandato à frente da Universidade, ao lado do vice-reitor João Carlos de Maia. De sua parte, o professor Luiz Alberto Esteves Scaloppe, ex-diretor da Fundação Uniselva, destaca o estágio de desenvolvimento da entidade.

Também tem informações a respeito dos novos projetos da entidade, salientando as áreas de trabalho e os pesquisadores, e uma agenda de cursos e eventos programados para os meses de março e abril.

Boa leitura!

Como vemos, o editorial assume o papel da entidade falando com seus públicos. Informa a retomada da circulação periódica da publicação, interrompida temporariamente por questões administrativas. Informa que a publicação será bimestral e seguirá a linha editorial estabelecida em junho de 2007 para a primeira edição que saiu em julho de 2007.

O editorial recorda ainda a política editorial do Informativo, cuja finalidade é divulgar as principais realizações da Uniselva, propiciando transparência às suas ações e servindo como um instrumento de prestação de contas de seus serviços à UFMT, à sociedade organizada e aos seus parceiros e colaboradores. Servindo como um canal de comunicação entre a entidade e a comunidade universitária, aproximando a Uniselva de seu público.

A publicação traz como entrevistada a reitora da UFMT, Maria Lúcia Cavalli Neder, agora assumindo seu segundo mandato (2012 a 2016). Como percebemos, entrevistar o ocupante do cargo de reitor da UFMT é uma recorrente da publicação. A motivação pode ser dar por dois motivos principais, além de ser o dirigente máximo da instituição à qual a Fundação Uniselva presta apoio, o reitor da UFMT é o presidente do Conselho Curador da entidade.

Logo em seguida é abordado o “Programa de Gestão da Qualidade” da Uniselva, cujo um dos objetivos é reforçar a imagem institucional da Fundação, de onde deriva a retomada da circulação do Informativo. A publicação faz um balanço das atividades da entidade no ano anterior, 2012, quando “79 novos projetos ingressaram na Fundação”, dedica uma página a posse do novo diretor-geral, “nova direção da Uniselva aposta na inovação tecnológica”, apresenta o professor Cristiano Maciel e traça os desafios da Fundação para o ano de 2013.

Traz também uma matéria cujo personagem principal é o ex diretor-geral da Fundação, professor Luiz Alberto Esteves Scaloppe, responsável pela implantação do Informativo, que “reitera a importância da Uniselva para otimizar projetos da UFMT”.

Uma mudança relevante na estrutura do Informativo a partir de então, observada na análise das publicações e pontuada por Sônia Zaramella na entrevista, é que a última página do Informativo, a 8, passa a ser exclusiva para uma “agenda” que traz cursos, eventos e ações decorridas de projetos gerenciados ou apoiados pela entidade.

Dessa maneira (formato A4, oito páginas, impressão colorida e em papel reciclado, tiragem de 1 mil exemplares, média de três destaques na capa, com fotos, e presença de editorial e entrevista na página 2 e agenda na página 8, utilização de chapéus não fixos), o Informativo continua circulando até os dias atuais. Desde 2007, já foram publicadas 35 edições.

A única alteração relevante que percebemos na análise das edições posteriores foi a mudança de *layout* feita na edição de nº 20, janeiro e fevereiro de 2015, como vemos na imagem da próxima página.



Figura 6: Outro marco na trajetória do Informativo é a quarta mudança em seu layout, na edição nº 20, jan. e fev. de 2015.

Nota-se que saem as árvores que formavam um rodapé na publicação, privilegia-se o uso de linhas retas, conferindo um ar mais moderno e *clean*. A utilização das cores e a disposição dos destaques na capa é a mesma.

O Informativo da Fundação Uniselva desde sua primeira edição tem tiragem de 1 mil exemplares. Conforme levantamento feito junto à Secretaria da entidade, setor responsável pela distribuição, com apoio da Assessoria de Comunicação, ele é distribuído internamente a todos os empregados da Fundação, além de ficar disponível na recepção e salas da sede da Uniselva.

No âmbito da UFMT é distribuído à todas unidades acadêmicas e administrativas da universidade, campus da capital e os campi do interior, nominalmente para alguns professores, coordenadores de projetos, pesquisadores, técnicos-administrativos, estudantes, bolsistas, entre outros - e colaboradores. Essa distribuição é feita para aqueles que já possuem cadastro na Fundação.

Externamente é enviado para o público que a Fundação Uniselva considera como potenciais clientes, parceiros, etc – secretarias municipais e estaduais, 141 prefeituras, outras

fundações, federações e demais instituições, agências de fomento à ciência, tecnologia, inovação e pesquisa, ministérios, alguns órgãos das três esferas do poder.

E também para cerca de 100 fundações de apoio espalhadas pelo país, cadastradas no Confies (Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (Confies), associação civil com personalidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos que agrega e representa centena de fundações afiliadas em todo o território nacional.

Ao analisarmos a historicidade do Informativo da Fundação Uniselva, o qual categorizamos como uma publicação organizacional da entidade de Apoio e Desenvolvimento da UFMT, podemos perceber que ele se configura como o principal veículo de comunicação da Fundação Uniselva com seus públicos e onde a entidade mais investe financeiramente.

Identificamos que seu título manteve-se o mesmo nas edições já publicadas - 35 no total.

Dessas 35 edições, 29 foram numeradas, não sequencialmente. Elas foram publicadas mensalmente entre julho e outubro de 2007, depois bimestralmente entre novembro/dezembro de 2007 e março/abril de 2008, Posteriormente, a publicação teve quatro edições especiais entre dezembro de 2008 e julho de 2010, com periodicidade definida, mas não respeitada.

A circulação do Informativo foi retomada, bimestralmente, em janeiro/fevereiro de 2013, e segue normalmente até os dias atuais.

Mantiveram-se imutáveis nesse período as seguintes características – oito páginas, formato A4, impressão colorida e papel reciclado, tiragem de 1 mil exemplares, capa com média de três a cinco destaques, presença de entrevistas, mas nem sempre em páginas fixas.

Percebe-se que o uso de outras características do jornalismo, como presença de editorial, chapéus, editorias minimamente definidas dependem do corpo de profissionais responsáveis pela produção da publicação.

O projeto gráfico do Informativo prima por cores que liguem a publicação a logo da Fundação, utilizando-se da mesma família de cores e em certo momentos até adaptando a árvore presente na logo para o rodapé da publicação, que cai em desusos a partir da quarta reformulação do *layout* em janeiro/fevereiro de 2015.

Percebemos, principalmente, que a circulação do Informativo da Fundação Uniselva, depende da iniciativa da Direção Executiva da entidade, em especial, do ocupante do cargo de diretor-geral da Fundação. Que configuram-se como os principais atores envolvidos na publicação, além dos responsáveis pela sua feitura, vamos colocar assim.

Tanto é que a história do Informativo da Fundação Uniselva pode ser contada por meio dos diferentes gestores que já passaram pela entidade. Em nossa divisão de quatro fases, mais do que as alterações no *layout* fica clara que a circulação do Informativo confunde-se com as trocas de comando no cargo de diretor-geral da Uniselva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se partirmos do pressuposto da Comunicação Organizacional Integrada, é claro que a Fundação Uniselva tem um longo caminho pela frente. Mas, se pensarmos, que o importante é que as organizações se comuniquem com seus públicos, abram portas, reduzam desconfianças, iniciem um diálogo e sejam transparentes, a iniciativa da implantação de uma Assessoria de Comunicação e da produção e circulação periódica de uma publicação organizacional, como o Informativo da Fundação Uniselva, demonstra o interesse da entidade em se utilizar da Comunicação como uma ferramenta estratégica.

No entanto, a Fundação insere-se naquele quadro de organizações que centralizam as ações comunicativas nos produtos (no caso, o Informativo), não passando para uma dimensão totalmente estratégica. A partir da literatura consultada, podemos dizer que o estágio em que se encontra a comunicação na Fundação Uniselva ainda é tático, visto que se localiza na arena da informação pela produção de um veículo de comunicação. O que pode ser explicado pela limitação do corpo de trabalho, visto que a comunicação organizacional proposta por Kunsch demanda uma estrutura maior e uma gama variada de profissionais.

Como vimos, ações isoladas de comunicação são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com os públicos estratégicos, que estão cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, devido a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública mais vigilante. As organizações só atingem o ponto máximo quando comunicam, ou seja, quando atingem o outro o envolvendo numa relação que tem como base o diálogo e não mais trabalhar a comunicação de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo um processo relacional entre indivíduos, unidades e organizações.

Como observa Valsani (2006, p. 195) a comunicação institucional, colocada aqui como toda aquela que emana da instituição e a ela se refere, se faz de dentro para dentro e de dentro para fora – ela é exercida junto aos colaboradores como um todo, explicitando para os públicos de interesse as mensagens preferenciais pelas quais a instituição quer ser reconhecida.

Sendo as pessoas os recursos mais importantes de uma organização (MARCHIORI, 2006, p. 205), pode-se, em trabalhos futuros, inicialmente, pesquisar, por meio de grupos focais ou questionários, junto ao público interno da Fundação Uniselva, ou seja, o corpo de

empregados que trabalha em sua sede, a percepção que esses têm sobre o Informativo da entidade para checar sua assertividade quanto veículo de comunicação institucional estratégico. Os colaboradores recebem o boletim? Eles o leem? Se leem, conseguem perceber, por meio desse veículo, a cultura organizacional da Fundação Uniselva (ou seja, entidade ser reconhecida como marco na gestão de projetos)? Há uma aproximação entre aquilo que a Uniselva quer comunicar e o que é percebido? Ou há um distanciamento?

Ao se abordar a entidade a partir de uma perspectiva comunicacional, e tendo esses dados em mãos pode-se reconhecer novas maneiras de ver o trabalho, as relações internas e os diversos processos de interação com seus públicos. É preciso passar da dimensão instrumental da comunicação, técnica mais presente nas organizações (KUNSCH, 2006, p. 179), onde a comunicação é vista e trabalhada como transmissão de informações, para a dimensão estratégica da comunicação, considerá-la como fator de resultados que agrega valor à organização, aos negócios e parte integrante da gestão das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Francisco de Assis. **Fundações, organizações sociais, agências executivas: organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviços públicos**. São Paulo: LTr, 2000.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom**. Ano 6, n. 10/11. São Paulo: ECA-USP, 2009. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194/294>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARICHELO, Eugenia Mariano da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. M. K. (org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. São Paulo, Saraiva. 2009, P. 337-353.

BOSSARD II, Leo Charles Henri. **As Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior: uma análise conceitual e histórica**. Fortaleza: Fametro, 2009. Monografia (Especialização em Direitos Difusos e Coletivos), Escola Superior do Ministério Público, Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza, 2009. Disponível em: <[http://tmp.mpce.mp.br/esmp/biblioteca/monografias/dir.difusos.coletivos/as.fundacoes.de.apoio.as.instituicoes.de.ensino.superior\[2009\].pdf](http://tmp.mpce.mp.br/esmp/biblioteca/monografias/dir.difusos.coletivos/as.fundacoes.de.apoio.as.instituicoes.de.ensino.superior[2009].pdf)>. Acesso em: 15 set. 2016.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial - Políticas e Estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação Empresarial - Teoria e Pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. In: **Revista de Administração Pública**, vol.40 no.6 Rio de Janeiro Nov./Dec. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010> Acesso em: 18 ago. 2016.

CAVALCANTE, Shirley Maria. **Gestão da Comunicação Organizacional: conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**. João Pessoa: Unp, 2008. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial e de Pessoas), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Potiguar, 2008.

CHAPARRO, Carlos. **A questão do interesse público. Linguagem dos Conflitos**. Coimbra: Minerva Coimbra, 2001).

DINIZ, Gustavo Saad. **Direito das fundações privadas - teoria geral e exercício de atividades econômicas**. 3 ed. São Paulo: Lemos e Cruz, 2007.

DINIZ, Maria Helena. **Direito Fundacional**. São Paulo: Oliveira Mendes, 1998.

FUNDAÇÃO UNISELVA. **Relatório Anual de Gestão 2013**. Cuiabá: 2014. Disponível em: <<http://www.fundacaouniselva.org.br/relatorioAnual2013.pdf>>. Acesso em 20 set. 2016.

_____. **Relatório Anual de Gestão 2014**. Cuiabá: 2015. Disponível em: <<http://www.fundacaouniselva.org.br/relatorioAnual2014.pdf>>. Acesso em 20 set. 2016.

_____. **Relatório Anual de Gestão 2015**. Cuiabá: 2016. Disponível em: <<http://www.fundacaouniselva.org.br/relatorioAnual2015.pdf>>. Acesso em 20 set. 2016.

HENRIQUES, Antonio Manoel Dias. A importância das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica. In: TCU. **I Fórum sobre as Instituições Federais de Ensino Superior**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056834.PDF>>. Acesso em: 16 set. 2016.

JORGE, Miguel. O Poder da Comunicação. In: REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002. p. 21-23.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

_____. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006, p. 167-190.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. (1ª Ed.1986), Ed. Atual e Ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LUCA, Tânia Regina. **A história dos, nos e por meio dos periódicos**. In: PINSKY, Carla Bassanezi (org.). **Fontes Históricas**. São Paulo: Contexto, 2005.

MALHEIROS, Telca Maria. **Fundações de apoio: origem e contexto atual**. Brasília: UnB, 2002. Monografia (Especialização em Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos), Universidade de Brasília, 2002.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p.139-157.

_____. Cultura e comunicação Interna. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2005.

_____. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Difusão Paulista de Enfermagem, 2008.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 6 ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2006. p.126-129.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 4.ed. Campinas: Alínea, 2009.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas Organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

_____. **Comunicação em marketing: Princípios da comunicação.** Campinas: Papirus, 2001.

QUATI, Ricardo Mauro. **Fundações de Apoio e Instituições Públicas de Ensino Superior: a evolução de uma singular relação no limite entre o Direito Público e o Privado.** Cuiabá: UFMT, 2015. Monografia (Bacharel em Direito), Faculdade de Direito, Universidade Federal de Mato Grosso, 2015.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

RESENDE, Tomás de Aquino. Roteiro do Terceiro Setor. In: RESENDE, Tomás de Aquino; Silva, Bianca Monteiro da; SILVA, Eduardo Marcondes Filinto da (Col.). **Associações e fundações: o que são, como instituir, administrar e prestar contas.** 3 ed. Belo Horizonte: Prax, 2006.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional.** In: Revista FAMECOS, Porto Alegre, n. 31, dez. de 2006.

_____; AMORIM, Lidianie Ramirez; FLORCZAK, Rosângela. Contribuições para uma compreensão complexa da comunicação no contexto das organizações. In: XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom, 37, 2015, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: Edição Digital, 2015. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3947-1.pdf>>. Acesso em: 20 ago. de 2016.

SILVA, Juremir Machado. Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SOUZA, Priscilla Caroline de Paula. **A Importância da Assessoria de Imprensa nas Organizações: um diagnóstico da comunicação do Supermercado Escola.** Viçosa: UFV, 2008. Monografia (Bacharel em Comunicação Social / Jornalismo), Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal de Viçosa, 2008. Disponível em: <http://www.com.ufv.br/pdfs/tccs/2008/2008_priscillasouza_assessoriaimprensa.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

TAVARES, Glaucia; COELHO, Pedro Simões. Comunicação Corporativa, Reputação e Desempenho Organizacional: um diálogo estratégico. In: XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom, 37, 2015, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: Edição Digital, 2015. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3947-1.pdf>>. Acesso em: 20 ago. de 2016.

VALSANI, Flávio. Comunicação Institucional. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da Comunicação Organizacional.** São Paulo: Difusão, 2006, p. 191-204.

ANEXOS

ANEXO A: INFORMATIVO DA FUNDAÇÃO UNISELVA, Nº 1, JULHO DE 2007



Informativo da Fundação UNISELVA
A FUNDACÃO UNISELVA, COM O OBJETIVO DE PROMOVER O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E INOVADOR, PREPARA O INFORMATIVO Nº 1, JULHO DE 2007.

Gestão de projetos incrementa produção intelectual da UFMT

Com a criação de uma equipe dedicada à gestão de projetos, a Fundação UNISELVA incrementa a produção intelectual da UFMT. O projeto, coordenado por Prof. Dr. Roberto de Almeida, visa a criação de uma equipe dedicada à gestão de projetos, a fim de incrementar a produção intelectual da UFMT.

Sistema Financeiro, acesso a 500 usuários

O Sistema Financeiro da Fundação UNISELVA, desenvolvido por Prof. Dr. Roberto de Almeida, permite o acesso a 500 usuários. O sistema foi desenvolvido para facilitar o acesso dos usuários ao sistema financeiro da Fundação UNISELVA.

5 anos de construção

A Fundação UNISELVA, criada em 2002, comemora 5 anos de construção. O projeto, coordenado por Prof. Dr. Roberto de Almeida, visa a criação de uma equipe dedicada à gestão de projetos, a fim de incrementar a produção intelectual da UFMT.



Prof. Dr. Roberto de Almeida, coordenador do projeto.

198 projetos estão sob gestão da Fundação UNISELVA

A Fundação UNISELVA, criada em 2002, comemora 5 anos de construção. O projeto, coordenado por Prof. Dr. Roberto de Almeida, visa a criação de uma equipe dedicada à gestão de projetos, a fim de incrementar a produção intelectual da UFMT.



Equipe do projeto.

Interinstitucional

Com a criação de uma equipe dedicada à gestão de projetos, a Fundação UNISELVA incrementa a produção intelectual da UFMT. O projeto, coordenado por Prof. Dr. Roberto de Almeida, visa a criação de uma equipe dedicada à gestão de projetos, a fim de incrementar a produção intelectual da UFMT.



Prof. Dr. Roberto de Almeida, coordenador do projeto.

Educação Aberta e a Distância da UFMT é referência nacional

A Fundação UNISELVA, criada em 2002, comemora 5 anos de construção. O projeto, coordenado por Prof. Dr. Roberto de Almeida, visa a criação de uma equipe dedicada à gestão de projetos, a fim de incrementar a produção intelectual da UFMT.



Prof. Dr. Roberto de Almeida, coordenador do projeto.

UFMT disponibiliza acesso a 500 usuários ao Financeiro

O Sistema Financeiro da Fundação UNISELVA, desenvolvido por Prof. Dr. Roberto de Almeida, permite o acesso a 500 usuários. O sistema foi desenvolvido para facilitar o acesso dos usuários ao sistema financeiro da Fundação UNISELVA.



Item	Valor
Receita	1.000,00
Despesa	500,00
Saldo	500,00

Curso amplia área de atuação e consciência ambiental

O curso, coordenado por Prof. Dr. Roberto de Almeida, visa a criação de uma equipe dedicada à gestão de projetos, a fim de incrementar a produção intelectual da UFMT.



Prof. Dr. Roberto de Almeida, coordenador do curso.

Novas tecnologias para arquivos apresentadas em curso da UFMT

O curso, coordenado por Prof. Dr. Roberto de Almeida, visa a criação de uma equipe dedicada à gestão de projetos, a fim de incrementar a produção intelectual da UFMT.



Prof. Dr. Roberto de Almeida, coordenador do curso.

Encontro reúne especialistas em Síndrome Metabólica

O encontro, coordenado por Prof. Dr. Roberto de Almeida, visa a criação de uma equipe dedicada à gestão de projetos, a fim de incrementar a produção intelectual da UFMT.



Prof. Dr. Roberto de Almeida, coordenador do encontro.

ANEXO B: INFORMATIVO DA FUNDAÇÃO UNISELVA, DEZEMBRO DE 2008



Reitora Maria Lúcia Cavalli desenvolve primeiras ações

Logo que se inicia a primeira reunião do Conselho de Administração da Fundação UNISELVA, a Reitora Maria Lúcia Cavalli já está desenvolvendo suas primeiras ações. Ela participou de uma reunião com o Conselho de Administração da Fundação UNISELVA, em 14 de dezembro de 2008, para discutir o planejamento estratégico da instituição.

Em 14 de dezembro de 2008, a Reitora Maria Lúcia Cavalli participou de uma reunião com o Conselho de Administração da Fundação UNISELVA, em 14 de dezembro de 2008, para discutir o planejamento estratégico da instituição.



OUTROS DESTAQUES DESTA EDIÇÃO

Modelo de cooperativismo da Coordenação de Ensino de Física
Paulo Speller faz balanço de suas gestões, páginas 4 e 5

Os 16 anos do Seminário de Educação da UFMT
Página 6

Reitora Maria Lúcia começa a efetivar o seu programa

No dia 14 de dezembro de 2008, a Reitora Maria Lúcia Cavalli iniciou suas atividades na Fundação UNISELVA, em 14 de dezembro de 2008, para discutir o planejamento estratégico da instituição.

Em 14 de dezembro de 2008, a Reitora Maria Lúcia Cavalli participou de uma reunião com o Conselho de Administração da Fundação UNISELVA, em 14 de dezembro de 2008, para discutir o planejamento estratégico da instituição.



ENTREVISTA

Reitora Maria Lúcia Cavalli
Em entrevista à revista, a Reitora Maria Lúcia Cavalli falou sobre suas primeiras ações e o planejamento estratégico da Fundação UNISELVA.

Coorimbatá é objeto de pesquisa em trabalho de especialização

Há tempo a Cooperativa de Pescadores e Artesãos de Piratininga e Bom Sucesso - Coorimbatá vem ganhando notoriedade em suas atividades. Além de produzir, ela tem sido alvo de pesquisas de diversos autores.

Em 14 de dezembro de 2008, a Reitora Maria Lúcia Cavalli participou de uma reunião com o Conselho de Administração da Fundação UNISELVA, em 14 de dezembro de 2008, para discutir o planejamento estratégico da instituição.



Tese de doutorado

Reitora Maria Lúcia Cavalli
Em entrevista à revista, a Reitora Maria Lúcia Cavalli falou sobre suas primeiras ações e o planejamento estratégico da Fundação UNISELVA.

Paulo Speller faz balanço de suas gestões

O professor Paulo Speller faz balanço de suas gestões e apresenta suas perspectivas para o futuro da Fundação UNISELVA.

Em 14 de dezembro de 2008, a Reitora Maria Lúcia Cavalli participou de uma reunião com o Conselho de Administração da Fundação UNISELVA, em 14 de dezembro de 2008, para discutir o planejamento estratégico da instituição.



ENTREVISTA

Paulo Speller
Em entrevista à revista, o professor Paulo Speller falou sobre suas gestões e suas perspectivas para o futuro da Fundação UNISELVA.

Projeto PAI lançará cartilha de prevenção ao alcoolismo entre indígenas

O Projeto de Prevenção ao Alcoolismo entre Indígenas (PAI) foi lançado em 14 de dezembro de 2008, com o objetivo de prevenir o uso de álcool entre os indígenas.

Em 14 de dezembro de 2008, a Reitora Maria Lúcia Cavalli participou de uma reunião com o Conselho de Administração da Fundação UNISELVA, em 14 de dezembro de 2008, para discutir o planejamento estratégico da instituição.



ENTREVISTA

Projeto PAI
Em entrevista à revista, o Projeto PAI falou sobre suas atividades e seus objetivos.

Curso inédito na Universidade Federal de Mato Grosso

A Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) oferece pela primeira vez em Mato Grosso o curso de pós-graduação lato sensu em Gestão de Recursos Humanos.

Em 14 de dezembro de 2008, a Reitora Maria Lúcia Cavalli participou de uma reunião com o Conselho de Administração da Fundação UNISELVA, em 14 de dezembro de 2008, para discutir o planejamento estratégico da instituição.



UFMT publica editais de 17 mestrados e três doutorados para 2009

A Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) publica editais para 17 mestrados e 3 doutorados para o ano de 2009.

Ginásio de esportes é reaberto após passar por ampla reforma

Um dos prédios mais antigos da UFMT, o Ginásio de Esportes, foi reaberto após passar por uma ampla reforma.

Em 14 de dezembro de 2008, a Reitora Maria Lúcia Cavalli participou de uma reunião com o Conselho de Administração da Fundação UNISELVA, em 14 de dezembro de 2008, para discutir o planejamento estratégico da instituição.



Filósofo suíço lança livros na UFMT

O filósofo suíço Hans Reichenbach lançou dois livros na UFMT, em 14 de dezembro de 2008.

Semieducação completa 16 anos e faz balanço da pesquisa em Educação

Com cerca de 540 trabalhos inscritos no balanço da pesquisa em Educação realizada em 2008, a Semieducação completa 16 anos.

Em 14 de dezembro de 2008, a Reitora Maria Lúcia Cavalli participou de uma reunião com o Conselho de Administração da Fundação UNISELVA, em 14 de dezembro de 2008, para discutir o planejamento estratégico da instituição.



Informativo da Fundação UNISELVA

Este informativo da Fundação UNISELVA apresenta as principais notícias e eventos da instituição.

Sobre o autor

Este informativo da Fundação UNISELVA foi elaborado por uma equipe de trabalho da instituição.

Em 14 de dezembro de 2008, a Reitora Maria Lúcia Cavalli participou de uma reunião com o Conselho de Administração da Fundação UNISELVA, em 14 de dezembro de 2008, para discutir o planejamento estratégico da instituição.



Informativo da Fundação UNISELVA

Este informativo da Fundação UNISELVA apresenta as principais notícias e eventos da instituição.

Informativo da Fundação UNISELVA

Este informativo da Fundação UNISELVA apresenta as principais notícias e eventos da instituição.

Em 14 de dezembro de 2008, a Reitora Maria Lúcia Cavalli participou de uma reunião com o Conselho de Administração da Fundação UNISELVA, em 14 de dezembro de 2008, para discutir o planejamento estratégico da instituição.



Informativo da Fundação UNISELVA

Este informativo da Fundação UNISELVA apresenta as principais notícias e eventos da instituição.

[illegible][illegible][illegible]

ANEXO D: INFORMATIVO DA FUNDAÇÃO UNISELVA, Nº 20, JANEIRO E FEVEREIRO DE 2015

Políticas públicas de esporte e lazer para povos indígenas serão debatidas em Curitiba

Oficina de Educação Indígena da Uniselva e do Projeto de Desenvolvimento Indígena de Curitiba, em parceria com a Prefeitura Municipal de Curitiba, promoverá uma oficina de debate sobre políticas públicas de esporte e lazer para povos indígenas em Curitiba, no dia 27 de janeiro, às 14h, no auditório da Fundação Uniselva.

Uniselva realiza 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade

A Fundação Uniselva realizou o 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade, no dia 22 de janeiro, no auditório da própria instituição. O evento reuniu representantes de diversas instituições parceiras para discutir estratégias e ações para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Uniselva realiza 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade

A Fundação Uniselva realizou o 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade, no dia 22 de janeiro, no auditório da própria instituição. O evento reuniu representantes de diversas instituições parceiras para discutir estratégias e ações para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Ouvir para avançar

Na noite de domingo, 15 de fevereiro, a Fundação Uniselva realizou o evento 'Ouvir para avançar', promovido em parceria com a Prefeitura Municipal de Curitiba. O evento teve como objetivo ouvir a opinião dos cidadãos sobre o planejamento urbano e a mobilidade na cidade.

Fundações de Apoio viabilizam políticas das universidades

As Fundações de Apoio das universidades de Curitiba, em parceria com a Fundação Uniselva, viabilizaram a realização de diversas atividades acadêmicas e culturais, contribuindo para o desenvolvimento das instituições de ensino superior.

Programa de Gestão da Qualidade busca satisfação dos clientes

O Programa de Gestão da Qualidade da Fundação Uniselva está buscando a satisfação dos clientes através de diversas iniciativas, como pesquisas de opinião e melhorias nos serviços prestados.

Programa contempla saúde e bem-estar dos empregados da Uniselva

O Programa de Gestão da Qualidade da Fundação Uniselva também contempla a saúde e o bem-estar dos empregados, através de ações como palestras e atividades físicas.

Fórum definirá políticas públicas de esporte e lazer para os povos indígenas

O Fórum de Políticas Públicas de Esporte e Lazer para os Povos Indígenas, promovido pela Fundação Uniselva, definirá as diretrizes e ações para a implementação de políticas públicas nessa área.

Uniselva realiza 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade

A Fundação Uniselva realizou o 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade, no dia 22 de janeiro, no auditório da própria instituição. O evento reuniu representantes de diversas instituições parceiras para discutir estratégias e ações para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Comissão finaliza preparativos para I Fórum de Políticas Públicas de Esporte e Lazer para os Povos Indígenas

A Comissão Organizadora do I Fórum de Políticas Públicas de Esporte e Lazer para os Povos Indígenas finalizou os preparativos para a realização do evento, que será realizado em Curitiba, no dia 27 de janeiro.

Uniselva realiza 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade

A Fundação Uniselva realizou o 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade, no dia 22 de janeiro, no auditório da própria instituição. O evento reuniu representantes de diversas instituições parceiras para discutir estratégias e ações para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

UFMT e Uniselva renovam parceria com o Tribunal de Contas do Estado

A UFMT e a Fundação Uniselva renovaram a parceria com o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, para a realização de atividades de extensão e pesquisa.

Uniselva realiza 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade

A Fundação Uniselva realizou o 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade, no dia 22 de janeiro, no auditório da própria instituição. O evento reuniu representantes de diversas instituições parceiras para discutir estratégias e ações para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Publicações retratam trajetória do Pacto pela Alfabetização em Mato Grosso

As publicações produzidas pelo Pacto pela Alfabetização em Mato Grosso retratam a trajetória e os resultados das ações realizadas para a melhoria da alfabetização da população.

Uniselva realiza 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade

A Fundação Uniselva realizou o 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade, no dia 22 de janeiro, no auditório da própria instituição. O evento reuniu representantes de diversas instituições parceiras para discutir estratégias e ações para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Fundação Uniselva apoia realização de eventos acadêmicos

A Fundação Uniselva apoia a realização de eventos acadêmicos, como congressos e simpósios, promovidos por instituições de ensino superior e organizações da sociedade civil.

Uniselva realiza 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade

A Fundação Uniselva realizou o 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade, no dia 22 de janeiro, no auditório da própria instituição. O evento reuniu representantes de diversas instituições parceiras para discutir estratégias e ações para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

UFMT e Uniselva renovam parceria com o Tribunal de Contas do Estado

A UFMT e a Fundação Uniselva renovaram a parceria com o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, para a realização de atividades de extensão e pesquisa.

Uniselva realiza 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade

A Fundação Uniselva realizou o 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade, no dia 22 de janeiro, no auditório da própria instituição. O evento reuniu representantes de diversas instituições parceiras para discutir estratégias e ações para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Publicações retratam trajetória do Pacto pela Alfabetização em Mato Grosso

As publicações produzidas pelo Pacto pela Alfabetização em Mato Grosso retratam a trajetória e os resultados das ações realizadas para a melhoria da alfabetização da população.

Uniselva realiza 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade

A Fundação Uniselva realizou o 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade, no dia 22 de janeiro, no auditório da própria instituição. O evento reuniu representantes de diversas instituições parceiras para discutir estratégias e ações para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Fundação Uniselva apoia realização de eventos acadêmicos

A Fundação Uniselva apoia a realização de eventos acadêmicos, como congressos e simpósios, promovidos por instituições de ensino superior e organizações da sociedade civil.

Uniselva realiza 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade

A Fundação Uniselva realizou o 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade, no dia 22 de janeiro, no auditório da própria instituição. O evento reuniu representantes de diversas instituições parceiras para discutir estratégias e ações para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

UFMT e Uniselva renovam parceria com o Tribunal de Contas do Estado

A UFMT e a Fundação Uniselva renovaram a parceria com o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, para a realização de atividades de extensão e pesquisa.

Uniselva realiza 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade

A Fundação Uniselva realizou o 3º Workshop do Programa de Gestão da Qualidade, no dia 22 de janeiro, no auditório da própria instituição. O evento reuniu representantes de diversas instituições parceiras para discutir estratégias e ações para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.