

## DIRETRIZES PARA UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO CIENTÍFICA PARA A UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (BRASIL)

Dra. Danielle Tavares Teixeira  
Universidad del Estado de Mato Grosso, Cáceres, Brasil  
[dtavaresjf@hotmail.com](mailto:dtavaresjf@hotmail.com)

Recibido el 31 de octubre de 2018  
Aceptado el 17 de diciembre de 2018

### Resumo

Este estudo visa delinear diretrizes e pressupostos para a construção de uma Política de Comunicação Científica para a Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat/Brasil), com vistas à atualização e ao aperfeiçoamento da comunicação institucional, interação com interlocutores e divulgação da imagem institucional como produtora de CT&I. O método investigativo é caracterizado como Pesquisa Participante (Thiollent, 1996, 1997). Toma-se como base a metodologia proposta por Bueno (2014) para a construção de política de comunicação institucional, somada a dados obtidos por meio de observação direta, pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas semiestruturadas, auditoria de imagem e diagnóstico dos produtos de comunicação institucional. As conclusões apontam a inexistência de uma Política de Comunicação sistematizada e documentada, assim como a necessidade do desenvolvimento de ações para a dinamização de divulgação da instituição no âmbito do Sistema Estadual de CT&I. As diretrizes para a Política de Comunicação poderão ser utilizadas também como referência a outras instituições vinculadas ao Ensino Superior, para contribuir na discussão da elaboração de documentos similares.

**Palavras Chave:** Comunicação, Comunicação Institucional, Divulgação Científica, Política De Comunicação, Universidade.

## GUIDELINES FOR A SCIENTIFIC COMMUNICATION POLICY FOR THE UNIVERSITY OF THE STATE OF MATO GROSSO (BRAZIL)

### **Abstract**

This study aims to outline guidelines and assumptions for the construction of a Scientific Communication Policy for the University of the State of Mato Grosso (Unemat/Brazil), in order to update and improve institutional communication, interaction with interlocutors and dissemination of the institutional image as producer of CT&I (Science, Technology and Innovation). The investigative method is characterized as Participatory Research (Thiollent, 1996, 1997). It is based on the methodology proposed by Bueno (2014) for the construction of institutional communication policy, added to data obtained through direct observation, bibliographical and documentary research, semi-structured interviews, image auditing and diagnosis of institutional communication products. The conclusions point to the lack of a systematized and documented Communication Policy, as well as the need of developing actions to give dynamism to the dissemination of the institution within the scope of the State System of CT&I. The guidelines for the Communication Policy may also be used as a reference to other institutions related to Higher Education to contribute to the discussion of the elaboration of similar documents.

**Keywords:** Communication, Institutional Communication, Scientific Divulcation, Communication Policy, University.

## DIRECTRICES PARA UNA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN CIENTÍFICA PARA LA UNIVERSIDAD DEL ESTADO DE MATO GROSSO (BRASIL)

### Resumen

Este estudio visa delinear directrices y presupuestos para la construcción de una Política de Comunicación Científica para la Universidad del Estado de Mato Grosso (Unemat/Brasil), a fin de la actualización y el perfeccionamiento de la comunicación institucional, interacción con interlocutores y divulgación de la imagen institucional como productora de CT&I (Ciencia, Tecnología e Innovación). El método investigativo se caracteriza como Investigación Participante (Thiollent, 1996, 1997). Se toma como base la metodología propuesta por Bueno (2014) para la construcción de política de comunicación institucional, sumada a datos obtenidos por medio de observación directa, investigación bibliográfica y documental, entrevistas semiestructuradas, auditoría de imagen y diagnóstico de los productos de comunicación institucional. Las conclusiones apuntan a la inexistencia de una política de comunicación sistematizada y documentada, así como la necesidad del desarrollo de acciones para la dinamización de divulgación de la institución en el ámbito del Sistema Estadual de CT&I. Las directrices para la Política de Comunicación podrán ser utilizadas también como referencia a otras instituciones vinculadas a la Enseñanza Superior, para contribuir en la discusión de la elaboración de documentos similares.

**Palabras clave:** Comunicación, Comunicación Institucional, Divulgación Científica, Política de Comunicación, Universidad.

### Cómo citar este artículo:

Tavares, D. (2019). "Diretrizes para uma política de comunicação científica para a Universidade do Estado de Mato Grosso (Brasil)", en *Perspectivas de la Comunicación*, Vol. 12, N° 1. pp. 135-156.

## Introducción

**E**ste estudo visa identificar as tendências nos processos de Comunicação Institucional e de Divulgação Científica da Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat), com vistas à construção de Política de Comunicação Científica efetiva que propicie maior interação com seus interlocutores e fortalecimento da imagem do estado como produtor de C&T.

O estado de Mato Grosso (Brasil) destaca-se por sua grande extensão territorial, ocupando uma área de 903.357 km<sup>2</sup> e com 780 km de fronteira do país com a Bolívia. O estado detém ampla diversidade cultural, com a presença de comunidades tradicionais, como grupos indígenas e quilombolas, além de grande riqueza natural, caracterizado por três biomas: pantanal, cerrado e floresta amazônica. Nas três últimas décadas, transformou-se no primeiro produtor de soja, algodão e milho e o maior rebanho bovino do País, ocupando posição de destaque no ranking das exportações brasileiras.

O cenário de CT&I é paradoxal: a pujança econômica contrasta com uma base científica e tecnológica reduzida e restrita a poucas instituições de pesquisa. A despeito do acelerado crescimento econômico e grande competitividade agrícola, Mato Grosso, assim como as demais regiões periféricas do País, tem experimentado grandes desafios na atração, formação e retenção de profissionais qualificados.

Nesse contexto, destacam-se as duas maiores Instituições de Ensino Superior públicas consolidadas regionalmente, a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e a Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat), que congregam quase a totalidade de doutores em atuação no estado.

Essas duas universidades estão situadas em contexto geográfico estratégico e têm papel decisivo na formação de professores para a educação básica e de profissionais de nível superior naqueles municípios mais longínquos dos grandes centros. Portanto, nestas regiões que ainda apresentam deficiência na infraestrutura de acesso, a UFMT e a Unemat são canais decisivos de formação universitária para expressiva parcela da população, especialmente aquela localizada em regiões distantes a mais de 1.000 km da capital do estado, Cuiabá.

Fundada em 1978, a Unemat oferta 67 cursos de graduação regulares e 123 em modalidades diferenciadas (Programa de Licenciaturas Parceladas, Educação Indígena, UAB e Parfor). São desenvolvidos 07 doutorados institucionais e 23 programas de mestrado. Investimentos próprios e cooperações com Capes, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso (Fapemat) e Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação (Secitec) têm redundado na qualificação docente e no fortalecimento da pesquisa e pós-graduação. Em 2014, a Unemat registrou 1.447 professores, sendo 493 doutores e 591 mestres, o que

permitiu a consolidação de 158 grupos de pesquisa e a institucionalização de 337 projetos de pesquisa (Unemat, 2018).

A proposta básica deste trabalho está relacionada com a comunicação científica da Universidade do Estado de Mato Grosso, enfocando, sobretudo, a importância do seu planejamento e a necessidade de um sistema adequado que possa propiciar maior divulgação de sua produção científica.

Considerando a política de comunicação um processo organizacional singular, como estabelecer diretrizes de comunicação científica para as instituições promotoras de pesquisa de Mato Grosso, notadamente a Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat), com vistas a divulgar a produção regional e fortalecer a imagem do estado como produtor de ciência e tecnologia?

Lanço-me nesta investigação, respaldada pelas seguintes hipóteses: as universidades públicas de MT não ocupam lugar relevante em pautas sobre CT&I na mídia estadual; os veículos institucionais existentes na Unemat não contribuem para divulgar as pesquisas realizadas na universidade; na instituição não há um trabalho integrado de comunicação científica, nela só existindo projetos e iniciativas pontuais, sem planejamento prévio.

Pesquisa nacional promovida pelo Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT, 2010) apontou que os temas ligados à ciência e tecnologia aparecem em quinto lugar na lista de interesse dos brasileiros tendo, à frente, esporte, moda, economia e religião. Tal desinteresse é justificado pelo “não entendimento” e “falta de tempo”. Outro dado relevante trazido pelo documento é no tocante à fonte de informação utilizada. Dentre os entrevistados, 15% afirmaram se informar com frequência sobre o assunto pela TV, 12% por jornais, outros 12% por revistas e 9% pela internet. Tais dados reforçam a responsabilidade dos meios de comunicação na popularização de temas ligados à Ciência e Tecnologia e, ao mesmo tempo, demonstram que os veículos ainda não encontraram o formato adequado para comunicar tais pautas ao seu público. Além de outros fatores socioculturais determinantes, isso pode ser explicado por uma divulgação insuficiente, distanciamento da linguagem e a falta de conexão entre ciência, tecnologia e a realidade das pessoas.

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

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

A sociedade exige mais das instituições promotoras de ciência e tecnologia e cobra delas compromissos que se estendam para além da formação superior, do diploma universitário e do financiamento à pesquisa, mas uma contribuição efetiva da melhoria da qualidade de vida da coletividade e democratização do acesso aos bens educacionais.

Ao mesmo tempo, a relação entre governo e sociedade vive, nesse novo contexto, sob uma lógica de legitimação. Diante da complexidade dos desafios enfrentados pela ciência e pela gestão dos serviços do Estado, surgem novas formas de se produzir, tratar e difundir os conhecimentos gerados, o que faz com que as instituições públicas necessitem atualizar suas formas de gerir a comunicação.

## **2 Difusão da produção científica**

Os campos da Ciência e Tecnologia (C&T) e da Comunicação se interligam, dentre outras maneiras, através do trabalho de divulgação científica realizado pelas assessorias de comunicação das instituições ligadas à pesquisa científica, como universidades, institutos, agências de fomento, fundações de amparo, secretarias e ministérios. Para Kunsch (1992: 27), as universidades têm o dever e, sobretudo, a responsabilidade social de reproduzir sua pesquisa, de forma aberta, a toda a sociedade.

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

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

A interface entre ciência e comunicação ocorre a partir de um número de maneiras e tem implicações diferentes na sociedade e cultura. A pluralidade e complexidade dessas interações vêm desafiando, há anos, acadêmicos de diferentes áreas.

Diversos termos foram usados para descrever o campo do conhecimento, prático e acadêmico, que liga a ciência e a sociedade, tais como: popularização da ciência, difusão, comunicação pública da ciência, vulgarização científica e jornalismo científico.

Rocha, Massarani, Pedersoli (2017) buscaram entender os diferentes usos no âmbito da América Latina. Segundo as autoras, a diversidade dos termos está relacionada a quatro eixos de análise: semântico, temporal, geográfico e às diferentes áreas acadêmicas e profissionais de pertencimento.

A análise mostrou que os termos podem variar de acordo com o país. O maior número de artigos publicados é oriundo do Brasil, onde o termo mais utilizado é Divulgação Científica, expressão também preponderante no México, Colômbia e Argentina. Com relação ao recorte acadêmico, no caso de artigos referentes a museus e centros da ciência, por exemplo, a "Popularização da Ciência" é o conceito utilizado, recorrente em 58% dos casos. Já em publicações sobre ciência e mídia, o termo "Divulgação da Ciência" aparece em 72% dos casos e estudos referentes à divulgação científica na escola, a "Divulgação da Ciência" (Rocha, Massarani e Pedersoli, 2017).

No entanto, frisam as autoras, não há consenso sobre a definição de cada um desses termos, nem sobre as diferenças e semelhanças entre eles. Pelo contrário, existem muitas definições e limites entre seus territórios que são frequentemente estabelecidos de formas contraditórias. Embora esses conceitos guardem semelhanças, já que os processos se reportam à difusão de informações em ciência, tecnologia e inovação (CT&I), pressupõem, em sua práxis, aspectos e propósitos distintos, que buscarei elucidar a seguir.

O venezuelano Antonio Pasquali, ainda na década de 1978, propôs uma tipologia para a comunicação científica, que serve de base para maior elucidação dos termos. O pesquisador apresentou a seguinte definição:

**Difusão:** informar, esparramar livremente. A difusão científica compreenderia artigos escritos em linguagem jornalística, mas dirigidos a um segmento do público leitor. Estes estariam acessíveis a todos, mas não compreensíveis por todos.

**Disseminação:** semear seletivamente no lugar mais apropriado. Incluem-se, então, artigos publicados em jornal, nos quais se conservam a linguagem e a estrutura de argumentação peculiar a um campo de mercado do conhecimento e, portanto, só compreensível aos iniciados.

**Divulgação:** vulgarizar, tornar acessível ao público. As iniciativas desse tipo compreenderiam artigos escritos em linguagem didática, facilitando ao leitor leigo a compreensão de um determinado assunto.

Vê-se que, conforme definições acima, as atividades de difusão, disseminação e divulgação científicas estariam circunscritas a textos, cuja diferença residiria no tipo de linguagem e discurso empregados (utilização de recursos de transcodificação e didatização, linguagem jornalística, ou técnico-científica), e perfil do público (composto por leigos ou iniciados).

Apoiando-se nesses conceitos, o professor Wilson da Costa Bueno (2009, 2010, 2014), apresenta explicações mais claras sobre o âmbito de cada termo.

**Difusão científica:** O termo difusão tem limites bastante amplos. Refere-se a todo e qualquer processo utilizado para veiculação de informações científicas e tecnológicas. Com essa amplitude, abrange uma gama de processos, ações, produtos ou canais, como periódicos científicos, bancos de dados em ciência, tecnologia e inovação, sistemas de informação acoplados aos institutos e centros de pesquisa, serviços de alerta das bibliotecas, as reuniões científicas (congressos, simpósios, seminários, workshops), páginas de ciência e tecnologia dos jornais e revistas, programas de rádio e televisão dedicados à ciência e tecnologia, portais, sites e blogs que veiculam informações nessas áreas, livros didáticos ou acadêmicos, assim como o vídeo e documentário científicos.

Nesse sentido, a difusão incorpora a divulgação científica, a comunicação (ou disseminação) científica e o próprio jornalismo científico, considerando como uma de suas especificidades.

A difusão pode ser pensada em pelo menos dois níveis: segundo o nível do discurso (ou linguagem) em que as informações são elaboradas e segundo o perfil da audiência a que elas se destinam: 1) difusão para especialistas e 2) difusão para o leigo, o cidadão comum. No primeiro caso, a difusão se confunde com a comunicação (ou disseminação científica); no segundo, refere-se à divulgação científica (e ao jornalismo científico em particular).

**Comunicação (ou disseminação) da ciência:** O processo de comunicação (ou disseminação) da ciência e da tecnologia refere-se à transferência de informações científicas, tecnológicas ou associadas às inovações, elaboradas a partir de um discurso especializado e dirigidas a um público seletivo, formado por especialistas (Bueno, 2009).

A comunicação (ou disseminação) da ciência e tecnologia comporta dois níveis: 1) intrapares e 2) extrapares. A comunicação intrapares diz respeito à circulação de informações científicas, tecnológicas e de inovação entre especialistas de uma área ou de áreas conexas. Engloba periódicos especializados ou reuniões científicas orientadas, organizadas segundo um limitado universo de interessados. Caracteriza-se por público especializado, conteúdo específico e código fechado. A comunicação extrapares diz respeito à circulação de informações científicas e tecnológicas para especialistas que não se situam exclusivamente, por formação ou atuação específica, na área que é o objeto da disseminação.

**Divulgação científica:** Já a divulgação científica compreende a utilização de recursos, técnicas, processos e produtos para a veiculação de informações científicas, tecnológicas ou associadas a inovações, destinada a um público leigo. Ela pressupõe um processo de recodificação, quer dizer, transposição de uma



linguagem especializada para uma linguagem não especializada, com o objetivo primordial de tornar o conteúdo acessível a uma vasta audiência.

A divulgação extrapola o território da mídia e se espalha por outros campos ou atividades, cumprindo papel importante no processo de alfabetização científica. Dessa forma, o Jornalismo Científico, caso particular da divulgação científica, destina-se ao cidadão comum e se caracteriza também por uma linguagem acessível. Entretanto, incorpora instâncias adicionais de mediação, como o jornalista e as instituições de produção da notícia.

Cabe ressaltar que, apesar desses conceitos guardarem diferenças e aproximações, articulam-se num campo comum: processos, estratégias, técnicas e mecanismos de veiculação de fatos e de informações que se situam no universo da ciência, da tecnologia e da inovação. Vê-se que as diferentes atividades são complementares e devem atuar de forma articulada no sistema de difusão da ciência, tecnologia e inovação.

#### **4 Metodologia**

A estratégia de investigação adotada pode ser caracterizada como Pesquisa Participante, que compreende presença constante do investigado no ambiente investigado, compartilhamento das atividades do grupo ou do contexto que está sendo estudado, de modo consistente, sistematizado e a necessidade do pesquisador assumir o papel do outro para então atingir o sentido de suas ações.

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

Conforme objetivos deste trabalho, a intenção aqui é apontar as diretrizes para a comunicação da Ciência, Tecnologia e Inovação da Universidade do Estado de Mato Grosso. Dessa forma, não cabe detalhar uma política de comunicação global, mas traçar algumas diretrizes que poderão contribuir para o delineamento de uma Política de Comunicação Científica, considerando seu contexto comunicacional.

Cabe ressaltar que ainda é difícil encontrar exemplos concretos de políticas de comunicação no Brasil e, da mesma forma, literatura sobre essa área em específico.

A política de comunicação distingue-se do plano de comunicação, pois este assume uma característica prática, operacional, explicitando objetivos e metas a cumprir em um determinado período. A Política de Comunicação institucional pode ser definida como:

Processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse (Bueno, 2014b: 310).

Tais diretrizes e pressupostos para a construção de uma Política de Comunicação podem ser utilizados também como referência a outras instituições vinculadas ao Ensino Superior, para contribuir na discussão da elaboração de documentos

similares. Entretanto, ressalto que diferentes políticas de comunicação, em determinado momento histórico, podem compartilhar valores e princípios, mas é essencial um ajuste fino a cada caso em virtude da cultura organizacional e das condições concretas de cada empresa ou entidade.

Tomo como base a metodologia proposta pelo professor Wilson da Costa Bueno (2014) para a construção de uma política de comunicação: 1) Fixação de conceitos, objetivos, valores, princípios que expressem a cultura da organização; 2) Definição de stakeholders; 3) Auditoria da imagem e da comunicação; 4) Elaboração do documento-síntese com informações; 5) Processo de internalização e 6) Reavaliação permanente, buscando realinhá-la ao longo do tempo.

## 5 Diretrizes para a Política de Comunicação Científica

A seguir, apresento as principais etapas para a construção de uma Política de Comunicação, de acordo com Bueno (2014), somada aos dados obtidos por meio de observação direta, pesquisa documental, aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas com gestores da Unemat, além de pesquisas sobre exemplos concretizados em instituições públicas de Ensino Superior no Brasil, notadamente, nos documentos que corporificam a Política de Comunicação da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc, 2014), assim como a Política de Comunicação do Parque Científico e Tecnológico da UFJF (UFJF, 2014), por esta constituir-se especificamente voltada para a área de pesquisa e inovação daquela IES.

### 5.1 Definição de Conceitos

Uma política de comunicação científica “[...] se inicia pela fixação de conceitos, objetivos, valores e princípios que devem estar absolutamente claros e expressem fielmente a cultura da organização” (Bueno, 2014: 314).

Dessa forma, para ser bem-sucedida na implantação de uma Política de Comunicação Científica, a Universidade do Estado de Mato Grosso deve ter um cuidado especial com relação aos conceitos, objetivos, valores e princípios, notadamente no que tange ao entendimento de sua função enquanto produtora de conhecimento, num estado ainda com demanda de qualificação em distintas áreas e potencial expressivo em outras.

Esses componentes da Política de Divulgação Científica devem prever definições capazes de transmitir, com fidelidade, os principais valores e princípios organizacionais, com conceitos construídos de forma a permitir a compreensão clara de todas as atividades relacionadas a processos, estratégias, ações, produtos e planos voltados a objetivos, diretrizes e metas globais para desenvolvimento da CT&I.

O alinhamento dos pressupostos básicos para a elaboração de uma Política de Comunicação é fundamental para que a universidade obtenha um documento cuja finalidade seja orientar o desenvolvimento de ações e estratégias de comunicação da CT&I, incluindo também o relacionamento com seus públicos de interesse.

Este pressuposto é de importância fundamental para a viabilização dos objetivos estratégicos da Universidade do Estado de Mato Grosso, considerando-se a complexidade das suas estruturas organizacionais, compostas por 13 câmpus e 17 núcleos pedagógicos, espalhados por um estado com dimensão continental, além de um quadro de pessoal formado por profissionais com experiências diversas.

### 5.2 Público prioritário para a divulgação científica

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

Dessa forma, a Unemat deve dedicar tempo especial ao conhecimento profundo desses stakeholders, detalhando perfis, informações, níveis de interação dos públicos internos e externos e verificando os impactos que as políticas institucionais provocam em cada um deles.

Durante as entrevistas realizadas com os gestores e profissionais ligados ao setor de comunicação da Unemat, foi possível perceber que a definição dos públicos estratégicos ainda pode ser alargada e melhor delimitada. As técnicas e estratégias para levantamento e caracterização dos públicos e quais são realmente estratégicos, considerados prioritários para serem trabalhados posteriormente com ações comunicacionais, são, portanto, fundamentais para a construção de um diagnóstico correto e para dimensioná-los no contexto global da organização, verificando o grau de influência que exercem.

Nesse sentido, por exemplo, o documento do Parque Científico e Tecnológico de Juiz de Fora (UFJF, 2014), aponta como seus públicos estratégicos: a) Públicos internos, aqueles que mantêm relação direta e permanente com a instituição: pesquisadores, gestores, docentes em suas funções técnicas, administrativas ou profissionais, terceirizados; b) Públicos híbridos: docentes, discentes, profissionais técnico-administrativo, além dos egressos que desempenham papel importante no mercado ou serviço público; c) Públicos externos: governos em suas diferentes esferas, em seus distintos âmbitos de atuação; empresas situadas na região ou que tenham interesse em pesquisas nessa região, órgãos ou associações representativas.

Já a Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc, 2014) definiu em sua Política de Comunicação, como públicos na Prioridade 1: gestores, servidores, alunos, estagiários, terceirizados, Governo do Estado, Assembleia Legislativa e Imprensa. Prioridade 2 são: sindicatos/entidades de classe, aposentados, egressos, familiares de alunos e servidores, estudantes de Ensino Médio e graduados, escolas e cursinhos pré-vestibulares, empresas parceiras e setor privado, comunidade acadêmica e científica, terceiro setor e movimentos sociais, prefeituras, câmaras municipais, Governo Federal, Agências de Fomento, órgãos de controle, fiscalização e credenciamento, fornecedores, comunidades locais.

Interessante destacar que as IES públicas devem privilegiar seus públicos internos com todas as ações e os objetivos de comunicação, na compreensão de que eles serão seus parceiros na busca pelo alcance dos objetivos estratégicos, o que envolve comprometimento, engajamento e um ambiente de trabalho norteado por ações que valorizam a participação voluntária.

Em Mato Grosso, no âmbito da Divulgação Científica, ainda seria interessante incluir avaliar como público outras instituições componentes do Sistema Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação, públicas e privadas parceiras.

Não proponho, com os exemplos acima, afirmar que essa caracterização dos públicos de interesse deva ser tomada sem critério e, simplesmente, por sobreposição e readaptação à realidade da Unemat. Mas quero evidenciar como os públicos, em virtude de seu perfil distinto e diversificado, tornam extremamente complexa e desafiadora a adoção de uma política de Comunicação Científica e, ao mesmo tempo, contribuem ainda mais para redefini-la como tarefa essencial e estratégica.

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

### 5.3 Diagnóstico da comunicação

Para iniciar o processo de implantação da Política de Comunicação, é importante desenvolver projetos relacionados à auditoria da imagem e ao diagnóstico da comunicação. A auditoria de imagem refere-se ao estudo, pesquisa e análise da reputação de uma instituição perante seus stakeholders. O diagnóstico de comunicação refere-se à avaliação dos sistemas de Comunicação Institucional.

Tal estratégia é importante, na medida em que possibilitar conhecer eventuais dificuldades existentes nos processos comunicacionais, por exemplo, lacunas ou falhas de comunicação, canais de relacionamentos mal dimensionados.

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

A Unemat não tem política de uso e conduta nas mídias sociais. A IES mantém perfis no Facebook, Twitter e YouTube, entretanto, não há definição e planejamento do conteúdo e delimitação de temas de interesse a serem postados.

Desde abril de 2016, a Universidade realinhou a sua conta no Facebook e vem investindo em produção de conteúdo específico e exclusivo para esse canal, alcançando respostas positivas na plataforma. Podendo citar, por exemplo, a campanha do Vestibular 2017/2, que, em uma única postagem, obteve 485.612 pessoas alcançadas, das quais 3.689 compartilharam o conteúdo, 2.155 comentaram e 2.765 curtiram/reagiram à publicação. Apesar desses números expressivos e de seu público ter declarado se informar sobre temas relativos ao

C&T, prioritariamente, pela internet, a Instituição ainda não prioriza esse canal de relacionamento.

#### 5.4 Auditoria da imagem

A auditoria da imagem pode ser concebida em dois níveis: a percepção da organização pelos públicos de interesse listados na política (em especial os tidos como prioritários) e a análise da formação da imagem da organização pelos meios de comunicação de massa (auditoria de imagem na mídia).

A auditoria, inicial, de imagem na mídia levou em conta os veículos mais representativos para as universidades em atuação no estado. O corpus foi constituído por edições dos dois veículos impressos de circulação estadual de maior tiragem regional: Diário de Cuiabá (com média de 20 mil exemplares) e A Gazeta (22 mil), utilizando-me, para recorte temporal, o método da semana composta. Tais análises empreendidas objetivaram detectar tendências, recorrência temática, enquadramentos e o uso de determinadas fontes de informação nas matérias selecionadas.

O primeiro aspecto a ser destacado sobre a informação científica nos dois maiores jornais de Mato Grosso é a inexistência de uma seção diária sobre Ciência, Tecnologia e Inovação. Se bem que o jornal A Gazeta veicula semanalmente um caderno especial, denominado Terra e Criação, com temáticas concernentes ao meio rural, dedicando, mesmo que não exclusivamente, um relativo espaço para pautas de Jornalismo Científico.

Quanto às áreas prioritárias de cobertura, evidenciou-se grande presença de temas agrários, mas também houve espaço para as Ciências Humanas, Ciências da Saúde e Ciências Sociais Aplicadas, mesmo que com menor ênfase. Também se depreende das análises o restrito espaço ocupado pela Universidade na superfície impressa, priorizando-se, muitas vezes, matérias sobre pesquisas desenvolvidas em empresas privadas.

#### 5.5 Avanços e desafios na Divulgação Científica

Os gestores da Unemat, em entrevista para esta pesquisa, afirmaram que entre os maiores desafios na difusão do conhecimento está pensar na extensão como local de popularização dos saberes produzidos, atuando junto com a pesquisa e a comunicação institucional, na responsabilidade de propiciar maior visibilidade à Universidade.

Também foi ponderada a necessidade de se viabilizar fomento em todas as áreas do conhecimento, readequar articulação da pesquisa com pós-graduação que faz pressupor que pesquisa está ligada à pós-graduação, e não é extensiva ao ensino. A própria definição da estrutura como Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação já contribuiria para esse entendimento de que a pesquisa está somente na pós-graduação. "Tem que haver mudança cultural", disse representante da reitoria.

O quadro que se segue (Quadro 1) foi construído a partir da síntese dos principais avanços e desafios na comunicação institucional da Unemat, identificados nos apontamentos de nossos atores-colaboradores, assim como na pesquisa documental referida anteriormente.

**Quadro 1.** Síntese dos avanços e desafios na Comunicação Institucional da Unemat.

AVANÇOS	DESAFIOS
Nome da Unemat tem credibilidade junto ao público externo	Associar o nome da pesquisa à instituição Concepção pública de que a Unemat é uma instituição que forma professores
Abertura da reitoria para comunicação. Gestão espera que comunicação elabore plano de divulgação científica	Falta de conhecimento da comunidade interna e externa sobre a Unemat, mas principalmente da comunidade interna
Vontade e disposição de assumir nova postura	Falta de recursos humanos e equipamentos
Incremento da pós-graduação nos últimos anos e institucionalização de mecanismos de controle: comitê de ética, sistema de cadastro de pesquisa	Universidade cresceu muito rapidamente e não criou estruturas para controle de seu próprio patrimônio, como, por exemplo, de equipamentos adquiridos com recursos de agências de fomento
Mudança do foco da gestão, que acredita que o foco da comunicação deve ser o conhecimento, não mais a figura do gestor	O próprio trabalho da equipe de comunicação não é conhecido internamente pelos professores e pesquisadores
Criação da jornada científica em conjunto, pois a jornada era só da pós-graduação, agora congrega extensão, ensino, EAD	Cultura do "meu" tem que ser vencida, as pesquisas são institucionais, assim como sua divulgação. Contribuir numa visão de que a ciência deve ser feita em grupos, não por pesquisadores isolados
As relações profissionais são muito próximas, personalizadas, conhece todo mundo pelo nome	Necessidade de profissionalizar relações da comunicação, não fazer porque conhece a pessoa. Mudar cultura de dar preferência aos conhecidos, profissionalizar, normatizar e definir regras e orientações
Criação de novas revistas, resolução da Editora	Falta política de publicação na Editora Unemat, falta de livreria da Unemat
Visão de que uma política de divulgação científica deve articular pró-reitorias, editora e comunicação	Apesar do discurso da indissociabilidade, a própria estrutura desarticula pesquisa, extensão e ensino.
Novo PCCS, todos os professores passaram a ter tempo integral e dedicação exclusiva (TIDE)	Excesso de burocracia e etapas para institucionalização da pesquisa
Criação de Parque Tecnológico de Mato Grosso	Unemat precisa estar mais perto do Governo, se dar a ver. Precisa estudar estado para influenciar políticas,

	aproximar mais com FAAP, ocupar espaços de representatividade
Aprovação de Plano Estadual de Ciência e Tecnologia	Pesquisas realizadas sem planejamento institucional mais amplo. Planejamento tem que estar alinhado à política estadual e contexto mais amplo
Conquista do orçamento atrelado à arrecadação estadual	Necessidade de sempre convencer o governo da importância da Unemat
	Ausência de diretrizes e procedimentos de comunicação e para divulgação científica

Fonte: construído pela autora.

### 5.6 Construção de documento-síntese

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

Em geral, assim como mostrado nas políticas implementadas nas IES brasileiras, define-se, de imediato, um comitê ou comissão responsável pelo acompanhamento da Política, sua discussão e atualização, que deve ser multidisciplinar e ter como coordenador o executivo principal da área de comunicação, com a participação dos principais setores da organização.

Visando ampliar a discussão para todos os públicos internos, as referidas instituições postaram o documento inicial online, no site institucional da respectiva Universidade, para que a comunidade acadêmica pudesse contribuir com críticas, sugestões e atualizações periódicas.

### 5.7 Consolidação do documento da Política de Divulgação Científica

Após concluir as etapas anteriores, é o momento de consolidar a elaboração do documento, prevendo itens fundamentais para que a Política de Divulgação Científica seja reconhecida como instrumento eficaz de gerenciamento das ações estratégicas de Comunicação Institucional.

Uma solução interessante apresentada nas experiências relatadas das outras IES, para esse processo, é instituir um comitê responsável pela manutenção da Política de Comunicação Científica, contando com a participação de pessoas que respondam por diversas áreas da instituição, de forma a obter o comprometimento com a atualização permanente do conteúdo previsto no documento.

### 5.8 Divulgação do documento

Definido e aprovado o documento da Política de Comunicação, deverá ser amplamente divulgado para todos os elementos das universidades e o processo de internalização poderá ser feito de várias formas. Considerando a estrutura multicâmpus da Unemat, é possível planejar viagens ou workshops para

apresentação da política, visando não apenas sua divulgação, mas sensibilização e comprometimento dos públicos internos.

A estrutura de gestão acadêmica possui, ainda, momentos de encontro de seus representantes, como nas sessões de órgãos deliberativos colegiados. Esses podem ser locais para dinamizar tais discussões. Da mesma forma, a IES possui um Portal de visibilidade junto à sua comunidade interna e externa, que também poderá ser amplamente dinamizado nesse processo.

### 5.9 Avaliação permanente

Por fim, é necessário ter em mente que a política de comunicação precisa merecer avaliação permanente, buscando realinhá-la ao longo do tempo, em função de mudanças ocorridas na própria organização, no Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia ou mesmo no universo da comunicação. Neste contexto, o comitê ou a comissão responsável pela Política de Comunicação Científica deve acompanhar todas as variáveis que afetam o conteúdo do documento, para mantê-lo sempre atualizado e adequado aos interesses da organização.

A política de comunicação não pode se resumir a um mero documento, perfeito somente nas palavras, mas deve estar indissolúvelmente ligada ao processo de gestão, de tal modo que o próprio desempenho dos executivos (inclusive da presidência) seja avaliado com base na obediência estrita às diretrizes definidas para a comunicação e no esforço de torná-las efetivas. “É por este motivo que deve haver sinergia entre os valores da política e a cultura da organização, porque, na prática, caso eles não estejam em sintonia, podem desencadear crises e conflitos no momento de sua execução” (Bueno, 2014b: 312).

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

### Considerações

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

Conforme alertou Kunsch (1992), os pilares que fundamentam a comunicação institucional das instituições públicas devem ser regidos pela democracia, interesse público, informação, direito à informação, cidadão-cidadania. Tais alicerces devem ser valorizados pelas assessorias de comunicação das universidades como critérios para a consideração de um fato-notícia.

Já a análise da presença da Universidade nas mídias sociais, notadamente Facebook, indicou produção de conteúdos exclusivos para este canal, grande número de seguidores, conversações e interação online. Entretanto, ainda faz-se necessário que a instituição promova maior estudo desses canais, reavalie e



reposicione seu o uso como espaço efetivamente estratégico, de relacionamento da empresa com seus distintos públicos, na medida em que este é o principal canal de informação entre seus alunos.

Cabe ressaltar que não é possível elaborar uma Política de Comunicação Científica estratégica sem conhecer a situação atual do estágio de desenvolvimento da área de Comunicação, tanto interna como externa. Para isso, será necessário desenvolver um estudo mais detalhado sobre os canais de relacionamento com esses públicos de interesses interno e externo, para confirmar a periodicidade com que cada um deles é consultado. Nesse sentido, faz-se necessário aprofundar essas análises e avaliar a real eficácia de cada canal.

Outro ponto a ser destacado é que, apesar de reunir grande número de doutores e alavancar a pesquisa no estado, a Unemat não atinge lugar relevante em pautas sobre CT&I na mídia estadual. Não me ocuparei, aqui, dos méritos que contribuem para a inserção das pesquisas de grandes multinacionais no noticiário, pois como sabemos, as atividades de difusão científica são essencialmente políticas e contextuais.

Entretanto, é importante frisar que a redefinição de canais, adequação da linguagem e busca de aprimoramento de relacionamento com a mídia e distintos stakeholders podem contribuir para abrir um pouco as páginas desses veículos às relevantes pesquisas desenvolvidas na Universidade. Mais ainda: será necessário verificar se existe um processo contínuo, sistemático, competente de relacionamento, fugindo à tentação de confundir a comunicação em seu sentido abrangente com os canais que a instrumentalizam.

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

Não existe organização sem uma prática comunicativa, ainda que os seus processos não sejam institucionalizados. Kunsch (2003) identificou três realidades distintas da concepção da comunicação em contexto empresarial brasileiro: 1) Concepção da comunicação como valor estratégico, fazendo nela grandes investimentos; 2) Comunicação apenas na esfera tática: divulgação por meio de assessoria de imprensa, mas sem uma perspectiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias; 3) Comunicação improvisada, feita "por qualquer um", sem valorizar o profissional da área.

Percebe-se que, apesar dos esforços de profissionais competentes envolvidos no processo, muitas vezes, a comunicação da Universidade do Estado de Mato Grosso é compreendida ainda na esfera tática. Vê-se que ainda não descobriram na comunicação esse "poder expressivo" (Torquato, 1986), capaz de renovar o seu ambiente, facilitar as suas relações e colaborar para a eficácia de suas realizações. Essa produção fica restrita por práticas ligadas à cultura empresarial. Apenas em ambientes onde a comunicação tem papel estratégico e está intrinsecamente

ligada aos processos de gestão também estratégica é possível definir valores e diretrizes de comunicação e assumi-los de forma comprometida.

Dessa forma, não basta haver uma estrutura de comunicação na Universidade, faz-se necessário que ela atue de maneira mais abrangente, planejada, sob uma perspectiva de comunicação integrada.

A Comunicação Institucional, nesse sentido, deve ser entendida como uma atividade dinâmica, construída e reconstruída a partir de uma dialética de distintos interlocutores e de sentidos constantemente negociados, nas inter-relações de distintos saberes e competências. Tais atividades tornam-se essenciais para a operação da instituição e estão intimamente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos.

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

Dessa forma, a Política de Comunicação da Unemat deve contribuir para divulgar, interna e externamente, a nova missão e visão da Instituição de Ensino Superior, aprovadas após amplos debates internos, e contribuir para a sua imagem de "Universidade como espaço de produção de ciência e tecnologia", em que diferentes campos e saberes se entrecruzam. Nesse sentido, a construção de uma Política de Comunicação Científica poderia potencializar as ações de comunicação e inseri-las, de forma institucionalizada, como um sistema estratégico na estrutura organizacional.

Apesar dos avanços, essa instituição ainda tem grandes desafios no tocante à Divulgação Científica, principalmente no que tange à alocação de recursos para esse fim, falta de conhecimento da comunidade interna e externa sobre a Unemat, ausência de diretrizes e procedimentos para comunicação científica de forma sistemática e estratégica.

Numa visão mais abrangente de comunicação nas organizações e mais adequada ao perfil das instituições de Ensino Superior, a política de comunicação deve ser entendida, não só como responsabilidade de um profissional ou área, mas que também perpassar por todos os setores e segmentos.

Duarte (2004) aponta três caminhos para maior eficiência na comunicação nessas instituições de C&T: incorporar a preocupação com comunicação na cultura das organizações de ciência, substituir a lógica de disseminação de informações pela de facilitar a apropriação das questões de ciência pela sociedade, atualizar e ampliar os meios de relacionamento e informação com a sociedade.

Os próximos passos consistirão em sensibilizar gestores e técnicos para continuarem as ações e etapas descritas para a consolidação de uma Política de Divulgação Científica. É possível notar, nessa instituição, um contexto interno favorável para o desencadeamento de um processo de discussão mais amplo e profundo. Entretanto, é importante garantir mecanismos para que isso não ocorra

de forma passageira, mas que se insira nos processos internos de forma a institucionalizar ações e políticas para a comunicação.

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

Indicadores Nacionais de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCT, 2012) mostram que o Governo investe 52,37% do dispêndio nacional em pesquisa e desenvolvimento, enquanto as empresas privadas, 47,63%. Dessa forma, uma correta divulgação das informações científicas pode contribuir para legitimar esses investimentos públicos em C&T, favorecer o processo de democratização do conhecimento e criar uma imagem favorável às universidades, institutos e mesmo às empresas que produzem ciência, tecnologia e inovação

### Referencias bibliográficas

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

BECKER, H. S. (1997). *Métodos de pesquisa em Ciências Sociais*. 3.ed. São Paulo: Hucitec.

BUENO, W. C. (2009a). "Jornalismo científico: revisando o conceito". Em: VICTOR, Cilene et al. (Org.). *Jornalismo científico e desenvolvimento sustentável*. São Paulo: All Print, p. 157-178.

\_\_\_\_\_. (2009b). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.

\_\_\_\_\_. (2010). "Comunicação científica e divulgação científica: aproximações e rupturas conceituais". *Inf. Inf.*, Londrina, v. 15, n. especial, p.1-12.

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

\_\_\_\_\_. (2014b). *Comunicação empresarial: aliando teoria e prática*. Barueri: Manole.

CALDAS, M. G. C. (2010). *Divulgação científica e relações de poder*. *Inf. Inf.*, Londrina, v. 15, n. esp, p. 31 - 42.

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

DUARTE, J. (2004). *Da divulgação científica à comunicação*. Associação Brasileira de Jornalismo Científico, 2004. Recuperado de [http://www2.metodista.br/unesco/GCSB/reproducao\\_divulgacao.pdf](http://www2.metodista.br/unesco/GCSB/reproducao_divulgacao.pdf).

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

INEP. (2012). *Sinopses Estatísticas da Educação Superior: Graduação 2011*. Brasília. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>, acesso em: 06 nov. 2018.

KUNSCH, M. M. K. (1992). *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. São Paulo: Loyola.

\_\_\_\_\_. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 5. ed. São Paulo: Summus.

LIMA, L. C. B.; CALDAS, G. (2010). "Comunicação Pública da Ciência e a Fapesp". Em: XVI Seminário de Teses, Campinas. Anais do Seta, v. 5. Recuperado de <http://revistas.iel.unicamp.br/index.php/seta/article/view/1270/1471>.

Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). (2010). Percepção Pública da Ciência e Tecnologia no Brasil – 2010: O que o brasileiro pensa da C&T? Departamento de Popularização e Difusão da C&T. Secretaria de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social. Recuperado de: <http://www.cnpq.br/documents/10157/c52098dc-9364-4661-a8a9-d99c0b2bb9ef>.

PASQUALI, A. (1978). Comprender la comunicación. Caracas: Monte Avila.

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

ROCHA, M.; MASSARANI, L.; PEDERSOLI, C. (2017). "La divulgación de la ciencia en América Latina: términos, definiciones y campo académico". En: MASSARANI, L. [et al.] Aproximaciones a la investigación en divulgación de la ciencia en América Latina a partir de sus artículos académicos. Rio de Janeiro: Fiocruz - COC. Recuperado de <http://www.redpop.org/wp-content/uploads/2015/06/Aproximaciones-a-la-investigaci%C3%B3n-en-divulgaci%C3%B3n-de-la-ciencia-en-Am%C3%A9rica-Latina-a-partir-de-sus-art%C3%ADculos-acad%C3%A9micos.pdf>.

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

\_\_\_\_\_. (1997). Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas.

TORQUATO DO REGO, F. G. (1986). Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus.

UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina) / Secretaria de Comunicação. (2014). Política de Comunicação UDESC. Florianópolis/SC.

UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora). (2014). Paralelo 21: Parque Científico e Tecnológico de Juiz de Fora. Juiz de Fora/MG.

UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso). (2018). Anuário Estatístico da Unemat 2018- Ano base 2017. Cáceres: Unemat Editora. Recuperado de <http://portal.unemat.br/media/files/PRPTI/ANUARIO-2018-ANO-BASE-2017.pdf>

■ Danielle Tavares Teixeira

\_\_\_\_\_. (2015). Planejamento Estratégico Participativo (PEP), Cáceres: Unemat.  
Recuperado de: <http://www.novoportal.unemat.br/?pg=site&i=pep>.