



A Assessoria de Comunicação da Unifra: promovendo a comunicação organizacional¹

Edilaine de Avila²

Taís Steffenelo Ghisleni³

Angela Lovato Dellazzana⁴

Centro Universitário Franciscano, Santa Maria – RS

Resumo

A comunicação organizacional envolve uma gama de profissionais qualificados para tratar da imagem de uma empresa, junto a seus diferentes públicos. Uma das formas de se trabalhar é através da Assessoria de Comunicação que normalmente envolve profissionais de relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. Estes são responsáveis por gerir a imagem da empresa, evitando distorções e reafirmando o posicionamento da organização perante os públicos interno e externo. Através de pesquisa bibliográfica e realização de entrevista com profissionais de assessoria da Unifra, foi realizado um resgate histórico a fim de perceber a evolução do setor, bem como levantamento dos aspectos acerca da importância do desenvolvimento do mesmo dentro da instituição, para que haja maior conexão entre a Unifra e seus públicos.

Palavras-chave: comunicação; organização; assessoria; públicos, universidade.

1 Introdução

O que define a comunicação como um processo social é o expressar humano que constrói o pensar, juntamente com o conhecimento e os mundos simbólico e imaginário (FREIRE, 1982, *apud* SOUSA, 2008). Assim, a comunicação é um processo de transmissão de signos – que compreendem um sistema baseado em símbolos e sinais, conforme assinalam DeFleur e Ball-Rokeach (1993). Também sobre isso, Berelson e Steiner citados por Barbosa e Rabaça (2001, p. 156) a observam como a “transmissão de informações, idéias, emoções, habilidades etc., por meio do uso de símbolos – palavras, imagens, figuras, gráficos etc.”. Ou ainda, como afirma Rüdiger (2003, p. 21), “a comunicação deve ser apresentada como um sistema de transmissão de informações”.

¹ Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul e realizado de 17 a 19 de maio de 2010.

² Estudante de Graduação 4º. semestre do curso de Comunicação Social – Hab. Publicidade e Propaganda da Unifra-RS, email: avilaedi@hotmail.com.

³ Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Comunicação Social – Hab. Publicidade e Propaganda da Unifra-RS, email: taisghisleni@unifra.br.

⁴ Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Comunicação Social – Hab. Publicidade e Propaganda da Unifra-RS, email: angelalovato@unifra.br.



A comunicação social é compreendida também como uma prática de relação entre emissor e receptor, apoiada pela significação da mensagem e de canais, que busca efeitos comportamentais no âmbito do consumo de valores, bens materiais e simbólicos (SOUSA, 2008). Segundo o autor, o esquema emissor/receptor/canal/mensagem permite a compreensão da comunicação como instrumento.

Comunicação pode ser, como observa Lasswell *apud* Rüdiger (2003, p. 55), um processo carregado de intencionalidade, “através do qual as pessoas procuram influenciar o comportamento das demais por meio da transmissão de mensagens”. Ainda, neste sentido, Rüdiger (2003) corrobora com a ideia de intencionalidade presente na comunicação, apontando que ela é usada para agir sobre os outros na intenção de satisfazer as necessidades de quem a produziu.

Existem várias formas de se fazer comunicação, que estão dependentes da intenção desejada. A organizacional ocorre entre a organização e seus públicos de interesse e compreende a administração de políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controles, criando sentido para os integrantes das organizações e suas redes de relacionamento (NASSAR, 2008). Como forma de se fazer comunicação organizacional, um setor atua como instrumento de produção de mensagens: a Assessoria de Comunicação, que compreende o trabalho realizado por um publicitário, um jornalista e um relações públicas (TAVARES, 2007).

Neste caso, foi delimitado como objeto de estudo a Assessoria de Comunicação do Centro Universitário Franciscano. Esta escolha se deu por este trabalho ser parte integrante de um grupo de pesquisa que visa conhecer a comunicação externa da Unifra, para descobrir como o centro de ensino tem se apropriado dos meios disponíveis para propagar mensagens a seus públicos de interesse. Como objetivo, há um resgate da história deste setor dentro da Unifra, através do levantamento de dados sobre sua implementação e funcionamento até os dias atuais.

Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o que é comunicação e o que compreende a comunicação organizacional, junto a autores como Rüdiger (2003), Sousa (2008), Kunsch (2003; 2008), Neves (2002), Tavares (2007) e Argenti (2006) entre outros. Posteriormente, foi feita uma entrevista com os profissionais Maurício Lavarda, publicitário, e Carlos Spall, jornalista, ambos colaboradores da Assessoria de Comunicação da Unifra. Esta entrevista foi realizada através de uma conversa com os esses profissionais, visando conhecer o funcionamento deste setor, bem como suas principais características atuais.



2 A comunicação nas organizações

Para Poyares (1974), a comunicação social é o complexo de fenômenos de interação formado por veículos, meios, ação das fontes organizadas de informação, ação das agências de notícias e dos informadores e reação dos receptores. Como processo dentro de uma organização, ela é parte de um sistema que pretende solidificar relações existentes entre empresa e seus públicos (NASSAR, 2008).

Ainda conforme Nassar (2008, p. 62), uma organização é “um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade”. Pode-se depreender então a importância da comunicação para a sobrevivência das organizações. Para Neves (2002) o objetivo de se comunicar é a construção da imagem de marca, que visa identificar a empresa com seu público, criando uma relação de credibilidade. Isto faz com que a organização se torne mais competitiva. Para se construir esta imagem, é preciso “desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos (...) da empresa e neutralizar os atributos negativos” (NEVES, 2002, p. 23).

É por meio da comunicação que ela [empresa] estabelece diálogo a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos. (NASSAR, 2008, p. 64).

A imagem é um fator que garante vantagem competitiva para as organizações. Através de uma boa imagem de marca, as empresas tornam-se passíveis de ser creditadas no setor em que atuam e fora dele. Esta característica deve ser trabalhada ao longo de toda a trajetória organizacional e envolve vários quesitos que devem ser preenchidos. Dentre eles, pode-se evidenciar: ter bons produtos e serviços, ser bem administrada, ser um bom lugar para trabalhar e ter valor agregado para a sociedade (NEVES, 2002).

Segundo Neves (2002, p. 25), “a imagem empresarial⁵ pode ser desenvolvida e protegida através de um sistema de comunicação integrada”. É importante que haja esta relação entre as organizações, pois elas necessitam explicar informações relevantes aos seus públicos. Por comunicação organizacional, segundo o autor, entende-se a necessidade de veiculação de informações relevantes à construção da imagem da



empresa, bem como a divulgação de objetos técnicos e funcionais junto ao seu público interno.

A comunicação, conforme observa Kunsch (2003, p. 164), “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. À comunicação organizacional é creditada a concepção da imagem de uma empresa, bem como sua manutenção positiva perante seus públicos.

Como observa Tavares (2007, p. 12-3), “os contatos ficaram mais rápidos, a notícia passa a ser global, com a Internet”, é possível perceber um avanço na comunicação institucional a partir da evolução da tecnologia. Com isso, as organizações começaram a entender a importância de aparições positivas e de transparência nas suas ações perante a mídia.

A comunicação institucional é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização. O objetivo é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos. (TAVARES, 2007, p. 60).

A comunicação organizacional então é uma atividade complexa que implica em conhecimento e compartilhamento dos atributos da empresa. É preciso que se conheçam os aspectos mais intrínsecos das organizações, como missão, visão, valores, filosofia e políticas, para que se mergulhe verdadeiramente na essência empresarial, com o objetivo de canalizar as informações de forma a promulgar uma imagem de marca receptiva aos públicos de interesse.

As imagens positivas, obtidas em cada um dos públicos-alvo com os quais a empresa interage, desde que devidamente identificadas e potencializadas em ações de comunicação corporativa, globais e integradas, certamente contribuirão para a formação de uma identidade corporativa, marcante e diferenciada. (YANASE, 2007, p. 348).

Yanase (2007) ainda ressalta que, em períodos anteriores, os intercâmbios de uma empresa resumiam-se em relações comerciais de compra e de venda. Como o cenário mudou atualmente o contexto é outro, pois as empresas estão bem mais envolvidas com os inúmeros públicos que as cercam e as afetam. Hoje, na pós-modernidade, as organizações têm de ser compradoras e vendedoras, implacáveis e tolerantes, ativas e passivas etc. Precisam desempenhar as mais variadas e contraditórias

⁵ Neste caso, comunicação organizacional, institucional e empresarial são tratadas como sinônimas.



funções, com o escopo de tentar, ao máximo, respeitar as diferenças existentes entre os públicos e os mercados. Ainda, pode-se observar que todo e qualquer erro, mesmo que pequeno, pode alcançar proporção catártica para os relacionamentos interno e externo.

O motivo de a comunicação ser importante dentro das empresas é ressaltado por Argenti (2006) quando este observa quatro pontos fundamentais para justificar tal relevância: a sofisticação da comunicação, a também sofisticação do público em relação às empresas, o embelezamento da informação e a complexidade das organizações. Inicialmente, vive-se em uma era muito sofisticada em termos de comunicação. Com o avanço da tecnologia e o uso de meios como a internet, a informação se propaga à velocidade da luz e não há mais as limitações de espaço físico, para a produção de mensagens. Em segundo lugar, o autor aponta o alto grau de conhecimento que as pessoas têm acerca do funcionamento das empresas. Por estar exposto a um maior número de informações, o público está mais cético em relação às mensagens divulgadas.

Argenti (2006) ainda ressalta que as informações estão inseridas em um ambiente mais bonito que em tempos anteriores. Hoje, o público não quer mais estar em um local escuro e sem vida, mesmo que para comprar barato. O visual está muito em voga e garante o alto posicionamento de uns e a decadência de outros. Vive-se em uma sociedade que preza por aquilo que vê e preserva relações com organizações que contemplam tais características. A ambientação atrai tanto quanto a informação. E destaca-se também a complexidade das empresas. Se em outras épocas, uma única pessoa podia desenvolver várias atividades; atualmente, isto é incumbência de um setor com vários profissionais integrados.

2.1 Instrumentos da comunicação organizacional

Em tempos anteriores, as organizações tratavam a comunicação de forma fragmentada. Quando isso acontecia, havia funções completamente estanques. Esta segmentação vem do tempo em que cada público tinha interesses específicos e não dialogavam, nem procuravam interagir entre si (NEVES, 2002). Hoje, vive-se um processo único de comunicação que engloba todas as abordagens em um conjunto amplo. Kunsch (2008) chama isso de *mix* de Comunicação Organizacional Integrada, que envolve Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica.

Esta concepção procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas e das organizações, levando em conta todos aqueles



aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, a dimensão da comunicação humana, além da função estratégica e instrumental (KUNSCH, 2008, p. 113-4).

Para se trabalhar a comunicação de maneira integrada, usa-se de instrumentos capazes de promover a organização frente aos seus públicos. Segundo Kunsch (2003, p. 166), “a modalidade de comunicação institucional é formada (...) pelos instrumentos que convergem para formatar uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional, perante seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral”.

Podemos relacionar, segundo a autora, nove instrumentos que participam da comunicação institucional: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia. Com o objetivo de integrar funções, surge um setor que reúne alguns instrumentos com o escopo de melhor adequar e distribuir funções dentro da organização: a Assessoria de Comunicação.

O setor de Assessoria de Comunicação normalmente compreende o envolvimento de profissionais de Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade e Propaganda (SANTOS apud CARVALHO, 2009). Utilizando como base o material produzido por Tavares (2007), sobre como deve ser estruturado este departamento, faz-se algumas considerações. Este setor deve, conforme o autor, ser composto por um profissional de Relações Públicas que deve saber trabalhar com todas as formas de comunicação empresarial. Poderá planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar funções como relação entre empresa e seus públicos, eventos, desenvolvimento de pesquisas, gerenciamento de crises, ouvidoria e outros trabalhos que, por ventura, aparecerem relacionados com estes termos (TAVARES, 2007).

Para o autor, a Assessoria de Comunicação também deve contar com um profissional de Publicidade e Propaganda, que deverá criar material institucional interno, como *folders*, cartazes, logomarcas de eventos etc.; colaborar na elaboração do Plano de Comunicação Institucional; e desenvolver ou acompanhar junto à agência o material desenvolvido como peças e campanhas institucionais etc. Já o profissional de Jornalismo, segundo o autor, deve atuar junto à assessoria de imprensa, desempenhando as funções de jornalismo empresarial, produzir textos pra veículos e desenvolver e analisar um *clipping* de mídia impressa e eletrônica. Este profissional tem como



objetivo principal organizar os fluxos de irradiação das informações sobre as organizações.

Tavares (2007) ainda observa que, se possível, poderia haver um profissional com formação nas três áreas, que atuaria como gestor da comunicação da organização; uma secretária com formação ou cursando na área de ciências humanas, com função de apoio a todas as áreas; e um estagiário, cursando comunicação em uma de suas habilitações, para colaborar com o trabalho realizado.

Esta é uma forma que os teóricos da área usam como modelo de um setor de Assessoria de Comunicação dentro das organizações. Porém, algumas vezes, este modelo não é reproduzido pelas empresas, nem por isso o trabalho deixa de ser realizado. Pois, como assinalam Dellazzana e Ghisleni (2009), grande parte das organizações já tomou consciência da importância da comunicação, mas não exploram o poder que ela exerce sobre a estrutura organizacional e seus públicos.

3 Assessoria de comunicação da Unifra

Conforme observa Carneiro (2004), a assessoria de comunicação é um instrumento estratégico fundamental, pois com sua atuação há um aumento da visibilidade pública da organização por intermédio dos meios de comunicação massivo e segmentado. O autor ainda ressalva que as funções desempenhadas são específicas de profissionais capacitados e que todo o trabalho desenvolvido é alicerçado na construção da imagem da instituição, considerando seus públicos interno e externo.

Segundo Carvalho (2009), a Unifra conta com uma Assessoria de Comunicação na figura de uma assessoria de imprensa como prestadora de serviços, desde 1995. Nesta época, as atividades eram realizadas mediante a solicitação da administração, sempre que se fizesse necessário. Já em 2006, a instituição contratou uma profissional de Relações Públicas para o desenvolvimento de ações de comunicação interna. Esta configuração se estabeleceu durante o período de um ano até que a relações públicas deixou o cargo, por motivos pessoais. Neste momento, voltou-se ao funcionamento anterior: um assessor de imprensa sendo acionado quando necessário.

Sentindo necessidade de haver uma equipe para trabalhar a comunicação, a Unifra contratou, em 2008, um publicitário e um relações públicas para realizar o levantamento da situação comunicacional existente dentro da instituição. A partir de então, foram realizadas avaliações junto ao público interno, mediante conversas informais, e ao público externo, através de análise de *clipping* e de conversa com



representantes da sociedade. Posteriormente, foram desenvolvidos planejamentos como para confecção do Jornal Unifra e alterações do site da instituição (CARVALHO, 2009).

Após a entrada destes profissionais, foram realizadas algumas mudanças dentro do setor, para que houvesse maior envolvimento dos profissionais contratados com o ambiente organizacional, assim como algumas funções foram sendo delimitadas. Ludwig Larré, então jornalista e assessor de imprensa da Unifra, ficou responsável pela confecção do Jornal Unifra, trabalhando em cima de estipulação de datas de lançamento das edições e organizando o recebimento de sugestões de matérias, bem como a aceitação do material para publicação (CARVALHO, 2009).

Quanto à divulgação de eventos, Carvalho (2009) afirma que algumas políticas foram adotadas para a melhor divulgação de informações: o setor de eventos da Unifra ficou encarregado de repassar os projetos dos eventos aprovados pelas pró-reitorias, afim de que a Assessoria de Comunicação ficasse por dentro das atividades a ocorrer e também pudesse ministrar a circulação da informação, acionando o assessor de imprensa para despertar interesse dos veículos de comunicação em noticiar as informações.

Ainda neste mesmo período, foi elaborado um planejamento para alterações no site da Unifra, conforme Carvalho (2009, p. 28) “a assessoria de comunicação propôs a reestruturação do site com a utilização de algumas ferramentas específicas que melhorariam sua comunicabilidade”. No entanto, a proposta não foi aceita na sua totalidade e essa reestruturação do site deu-se apenas em alguns aspectos, que, mesmo assim, já melhoraram sua qualidade visual e disposição de informações.

Quanto à comunicação interna, Carvalho *apud* Dellazzana, Mattana e Ghisleni (2009, p. 7) informou que ainda existiam algumas limitações decorrentes do sistema utilizado pelo Centro de Processamento de Dados (CPD) da Unifra: “O intuito das alterações no *site*, logicamente, era buscar melhorias tanto na comunicação interna quanto externa, mas ainda estamos em processo de construção, recebendo sugestões e verificando as possibilidades de mudança”. Ainda segundo os autores, a única ação adotada internamente pela Assessoria de Comunicação para divulgar essas alterações feitas no site foi o envio de um e-mail para os funcionários, através do CPD, com informações a respeito das mudanças realizadas no sistema e pedido de envio de críticas.



Em 2010, segundo entrevista realizada com Maurício Lavarda e Carlos Spall⁶, ambos profissionais atuantes na Assessoria de Comunicação da instituição, este setor conta com um publicitário, um jornalista e uma estagiária de jornalismo que colabora na realização dos trabalhos internos. Dentro da instituição, a Assessoria de Comunicação é responsável por realizar trabalhos internos, como planejamento institucional, de mídia e visual, material gráfico, cobertura de eventos da instituição, divulgação de material para funcionários, manutenção e atualização do site, pequenas campanhas e demais trabalhos internos.

Conforme Spall, o profissional jornalista tem por funções fazer a informação circular dentro da instituição; organizar e se responsabilizar pela divulgação do calendário acadêmico; e manter o site com uma linguagem nem tão popular nem tão acadêmica, procurando um meio termo entre sociedade e academia, contemplando tanto o público interno quanto o externo. Em colaboração, segundo Lavarda, o profissional publicitário é encarregado de criar a unidade visual para o conteúdo, seja através de material gráfico ou eletrônico, este último, no caso, compreendendo a estrutura do site <<http://www.unifra.br/>>.

Comparando as funções desempenhadas pela Assessoria de Comunicação em detrimento das realizadas pela agência de publicidade da instituição, temos que a primeira desenvolve a intermediação entre a parte administrativa da Unifra – reitoria e pró-reitorias – e a agência. Sendo esta última responsável por toda e qualquer divulgação na mídia de massa, compreendendo jornal, televisão, rádio, revista, entre outros; assim como, criação e elaboração de todo material gráfico e eletrônico para veiculação. A agência funciona como uma prestadora de serviços para a Assessoria de Comunicação, bem como para toda a instituição.

Pode-se notar, a partir das informações levantadas sobre este setor, que o mesmo atende muitas das necessidades de relacionamento da instituição com seus públicos, bem como desempenha funções intermediárias entre agência e centro de ensino, tornando-se fator de melhoria nos arrolamentos institucionais. A presença de dois profissionais de comunicação – um publicitário e um jornalista – permite que se tenham visões diferenciadas e, ao mesmo tempo, complementares sobre o trabalho a ser realizado. Conforme assinalam Lavarda e Spall, apesar das funções serem um pouco

⁶ Entrevista concedida a Edilaine de Avila, em 23 mar. 2010, na Assessoria de Comunicação da Unifra – Santa Maria-RS.



diferenciadas, ambos trabalham junto, em conjunto, com a finalidade de fortalecer o setor existente.

Utilizando-se dos pontos levantados por Tavares (2007) em relação aos elementos constitutivos do departamento de Assessoria de Comunicação dentro de uma organização, este setor na Unifra não atende a todas as necessidades previstas pelo autor, pois não conta atualmente com um profissional de relações públicas. Isto pode ser consequência de ser um setor efetivamente novo, em fase de testes e adaptação de novas possibilidades.

A inclusão de um profissional de Relações Públicas permitiria que esse departamento produzisse, com maior desempenho administrativo, funções exercidas dentro do relacionamento entre a instituição e seus públicos. Isto se deve ao fato de que este profissional poderia ampliar o campo argumentativo da Unifra frente às mídias disponibilizadas, bem como produzir novas e fortalecer as relações já existentes.

Algumas organizações não dão a devida atenção ao setor de Assessoria de Comunicação, pois acreditam que a funcionalidade do mesmo restringe-se a meros contatos com a imprensa. Felizmente, a Unifra observou a necessidade de ter um departamento integrado à administração central para trabalhar a comunicação, o que a torna mais bem capacitada na divulgação de suas informações, tornando-se melhor preparada para enfrentar potenciais desafios.

Segundo as informações levantadas junto aos profissionais atuantes no setor dentro da instituição, algumas mudanças estão sendo propostas, no sentido de reforçar e impulsionar o departamento a interagir com os demais dentro da Unifra. Esta integração permitiria que houvesse maior desenvolvimento e aproveitamento dos recursos existentes. Algumas variações relacionadas com a estrutura do site estão sendo pensadas, no intuito de melhorá-lo para atender às necessidades da instituição e de seus respectivos públicos.

5 Considerações finais

Procurou-se evidenciar a importância e eminente necessidade de haver profissionais capacitados atuando dentro de um setor de Assessoria de Comunicação. A comunicação organizacional permite que a empresa tenha contato com seus públicos e construa, através disso, uma relação de credibilidade. Não há formação de imagem pública sem o uso da comunicação para exteriorizar as políticas, projetos, filosofia e toda gama de variantes fundamentais na composição de uma empresa séria e bem sucedida.



Felizmente, as organizações acordaram para a necessidade de se construir bases fortes e flexíveis, como sustentáculos de sua atuação no mercado.

No que tange à Assessoria de Comunicação da Unifra, percebe-se sua trajetória evolutiva no intuito de melhorar o relacionamento existente entre ela e seus públicos. Se em um primeiro momento, havia somente a terceirização de funções desempenhadas por um assessor de imprensa contratado eventualmente, hoje há a preocupação de, ao menos, relacionar setores conjuntos para promover a integração na divulgação de informações.

Atualmente, a Assessoria de Comunicação da Unifra está em funcionamento com dois profissionais: um jornalista e um publicitário. O trabalho vem sendo desenvolvido sem planejamento de longo prazo, com o objetivo de resolver dificuldades de curto aforamento, sendo resolvidos os problemas de maior relevância para o momento. Embora não conte com o apoio de um profissional relações públicas, as atividades estão sendo desenvolvidas com a intenção de integrar os setores dentro da instituição.

É importante ressaltar o quanto faz diferença o bom uso de instrumentos capazes de impulsionar uma instituição. Pela sua implantação recente, não há como exigir da Assessoria de Comunicação Unifra apropriações de argumentos ainda não conhecidos pela falta de experiência do setor. Muito embora exista isso, há também uma séria preocupação acerca da unificação dos departamentos dentro da instituição. Pois é fato, que a comunicação não é um setor isolado dentro de uma organização, e sim faz parte de um planejamento que envolve todas as áreas de uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**. Tradução Adriana Rieche. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARBOSA, Gustavo; RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CARNEIRO, Dalira L. C. M. Divulgação Científica na UFU. Em busca de uma maior interação entre universidade e sociedade. São Bernardo do Campo: UMESp, 2004. Dissertação – Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2004.

CARVALHO, Argeu Rossi. **Comunicação organizacional na instituição de ensino: o caso da Assessoria de Comunicação da Unifra**. Santa Maria-RS: Unifra, 2009. 38p.



Dissertação (Especialização) – Curso de Gestão de Pessoas e Marketing da Área de Ciências Sociais, Centro Universitário Franciscano, Santa Maria-RS, 2009.

DEFLEUR, M. L.; BALL-ROKEACH, S. **Teorias da comunicação de massa**. Tradução da 5. ed. norte-americana Octavio Alves Velho, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

DELLAZZANA, Angela Lovato; GHISLENI, Taís Steffenello. **Comunicação organizacional on-line: perfil do Centro Universitário Franciscano**. 2009. Trabalho apresentado ao III ABRAPCORP, São Paulo, 2009.

DELLAZZANA, Angela Lovato; MATTANA, Luciano; GHISLENI, Taís Steffenello. **A comunicação organizacional interna na Unifra**. 2009. Trabalho apresentado ao XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba-PR, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Planejamento estratégico da comunicação. In: _____ (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

POYARES, Walter Ramos. **Comunicação social e relações públicas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Livraria Agir Ed., 1974.

RÜDIGER, Francisco, **Introdução à teoria da comunicação: problemas, correntes e autores**. 2. ed. São Paulo: Edicon, 2003.

SOUSA, Mauro Wilton de. Teoria da comunicação e gestão simbólica de processos organizacionais. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

YANASE, Mitsuro Higuchi (org.). **Gestão de marketing: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.