

**Por que não somos um setor estratégico?
Uma análise da comunicação do Instituto Federal Catarinense (IFC)**

*Why aren't we a strategic sector?
An analysis of the communication at the Federal Institute of Santa Catarina (IFC)*

Gisele SILVEIRA¹

Resumo

Este artigo analisa a prática da comunicação do Instituto Federal Catarinense (IFC), sob a ótica de comunicação organizacional estratégica. Trata-se de um estudo de caso realizado por meio de pesquisa quantitativa, em que se buscou obter uma visão geral do trabalho exercido pelos profissionais de comunicação do IFC para averiguar por que o setor é visto apenas como área operacional e não como estratégica.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Comunicação Estratégica.

Abstract

This article analyzes the communications practices in the Federal Catarinense Institute (IFC), anchored in strategic organizational communication. It is a case study carried out through quantitative research, which sought to obtain an overview of the work carried out by the IFC communication professionals to find out why the department is tagged as an operational area and not as a strategic one.

Keywords: Organizational communication. Strategic communication.

Introdução

É comum, dentro das organizações, que a percepção da comunicação seja, ainda, apenas aquela do ponto de vista da divulgação. A comunicação organizacional evoluiu deste seu surgimento e tem assumido cada vez mais papel relevante nas decisões da instituição. Vem deixando de ser atividade relegada a “apagar incêndios” em momentos de crise e fazer textos e fotos, para se firmar como fator estratégico.

Wilson da Costa Bueno reforça esse entendimento:

¹ Especialista em Comunicação Empresarial e Assessoria de Imprensa pela Universidade Estácio de Sá.
E-mail: gisele@giselesilveira.com.br

A Comunicação como inteligência empresarial não pode fazer concessão ao improviso. Apóia-se em metodologias, em pesquisas, em desenvolvimento de teorias e conceitos a serem aplicados a novas situações; apoia-se, sobretudo, na necessidade imperiosa de dotar a comunicação de um novo perfil: a passagem real do tácito para o estratégico (BUENO, 2003, p.15).

É preciso transpor o conceito ultrapassado de comunicação enquanto setor meramente operacional. As organizações são estruturas complexas, formadas por públicos diversos e com expectativas distintas. O Instituto Federal Catarinense (IFC) é uma dessas organizações. Enquanto instituição pública de ensino, relaciona-se com um vasto público: alunos, servidores, funcionários terceirizados, estagiários. Além disso, pelo próprio caráter social, abrange ainda o público externo, que envolve toda a comunidade.

Diante de tal perspectiva, e a partir da inquietação gerada pela observação da realidade da comunicação organizacional do IFC pela autora, que é jornalista concursada do instituto, surgiu a proposta deste estudo. A intenção não é propor uma fórmula para o trabalho de assessoria de comunicação do IFC, mas apresentar conceitos que direcionem para um caminho produtivo, pois é fundamental que a comunicação organizacional “deixe de ser reconhecida e tratada meramente como um sistema de transmissão de informações para que ocupe seu lugar como um instrumento de gerenciamento [...]” (GRANDO, 2008, p. 227).

Assim, o objetivo deste artigo é identificar por que a comunicação do IFC não se caracteriza como setor estratégico. Para isso, a metodologia usada foi a abordagem referencial teórica, principalmente à luz das teorias de Margarida Maria Krohling Kunsch, pioneira em pesquisas na área no Brasil. Além disso, o estudo foi balizado por uma pesquisa quantitativa. As perguntas da pesquisa foram pensadas a partir dos aportes teóricos, que apontam elementos para uma comunicação estratégica.

A pesquisa, feita em abril de 2017, foi direcionada aos profissionais concursados do setor de comunicação do IFC, porque pressupõe-se que eles dominam as técnicas de comunicação, ao contrário de outros servidores que ocupam o setor sem qualquer ligação com a área. Os profissionais foram convidados a responder a pesquisa por e-

mail. O formulário foi feito pelo aplicativo gratuito *Google Forms*, disponível do *Google Drive*.

A partir desse estudo, pretende-se pensar em caminhos para os quais o setor de comunicação do IFC possa direcionar seus esforços, visando a um trabalho integrado, planejado, que atenda a todos os fluxos de comunicação.

Comunicação organizacional

A comunicação organizacional é todo o “contexto comunicacional das organizações: redes, fluxos, processos etc.” (KUNSCH, 2012, p.8). Isso quer dizer que abarca todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Na prática, a comunicação organizacional se expressa em diferentes modalidades, formando um *mix*, que Kunsch denomina comunicação integrada:

Entende-se por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas da Comunicação atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações (KUNSCH, 1997, p. 115).

Enquanto a comunicação institucional tem como objetivo trabalhar a imagem da instituição, construindo a imagem e a identidade corporativa da organização, a comunicação mercadológica tem o intuito de vender ou melhorar a imagem dos produtos ou serviços. A administrativa, por sua vez, é responsável por transmitir os dados do âmbito administrativos de uma organização. Já a comunicação interna viabiliza a interação entre a organização e seus funcionários e outros membros, ponderando os interesses em comum e administrando conflitos (KUNSCH, 2003).

O conceito de comunicação integrada propõe a junção das três áreas da Comunicação Social (Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas). Cada profissional atua segundo suas prerrogativas profissionais. Por exemplo, o jornalista

atua no relacionamento com a imprensa, matérias e reportagens institucionais, produção de *house organs*, clipagem, etc. O publicitário foca na produção de peças para eventos internos, externos, promoções, etc. Já o profissional de relações-públicas trabalha com imagem, pesquisa e diagnóstico dos problemas de comunicação da instituição, relacionamento institucional, organização de eventos, etc. Juntos, esses profissionais trabalham na definição das estratégias de comunicação.

A comunicação integrada consiste, então, na junção de ações, estratégias, medidas e produtos de comunicação desenvolvidos por uma instituição com o objetivo de valorizar ou consolidar a imagem perante os públicos de interesse (BUENO, 2011). E para ter o resultado esperado, Kunsch (2002) propõe que essa integração seja balizada por políticas, nas quais sejam definidos princípios a serem seguidos pelo setor.

Ainda que considerada área técnica, a comunicação organizacional está ligada ao planejamento e aos processos de gestão que definem as estratégias da organização (MARCHIORI, 2011, p. 157). Isso porque a comunicação organizacional não se limita a informar, é preciso que as informações estejam em harmonia com os propósitos da organização. Assim, “a comunicação ganha notoriedade, pela sua função de conhecer, analisar e direcionar esses fluxos informacionais para o objetivo geral da organização, dando um sentido estratégico à prática comunicacional” (OLIVEIRA, 2003, p. 2).

Comunicação estratégica

A estratégia, quando associada ao contexto organizacional, refere-se, principalmente, às questões de planejamento, nas quais todas as ações estão alinhadas aos objetivos da instituição. Esse planejamento deve ser participativo e integrado, levando em consideração os públicos interno e externo.

De acordo com Rabaça e Barbosa (*apud* Kopplin e Ferraretto, 2009, p.35), o planejamento define objetivos, metas, públicos-alvo e políticas de comunicação – normas que fundamentam a atividade de comunicação institucional. Esse planejamento é constituído por vários planos. Os planos, por sua vez, são “providências a serem tomadas para atingir as metas estabelecidas [...]” (Wey *apud* Kopplin e Ferraretto, 2009, p.35).

No que tange à comunicação na organização, não existe um padrão universal de metodologia para o planejamento estratégico, uma vez que cada instituição tem suas características, mas, a exemplo de outros planejamentos, neste também as ações devem estar voltadas à comunicação interna e a externa, uma vez que “[...] são tipos de ações mais importantes na estratégia da empresa. Podem ser exercidas simultânea ou paralelamente [...]” (BAHIA, 1995, p.16).

Estudos apresentados pela maioria dos autores da área de comunicação organizacional convergem para metodologias bem parecidas, que, basicamente, iniciam no diagnóstico, passando pela definição dos públicos-alvo e elaboração de objetivos, planos de ação e orçamentos, até chegar à avaliação dos resultados. Além disso, para que os objetivos sejam alcançados, é imprescindível que o planejamento de comunicação esteja alinhado ao planejamento estratégico da instituição.

No que se refere ao diagnóstico, Margarida Kunsch (2003, p. 245) lembra que de nada adianta focar em ações isoladas de comunicação, voltadas ao planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, se não houver conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada.

Isso significa que:

O planejamento de estratégias, programas e projetos de comunicação empresarial requer uma minuciosa leitura do meio ambiente. Incorrem em grave erro os comunicadores e profissionais que planejam suas atividades sem atentarem para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do macroambiente (TORQUATO, 1986, p.111).

Por isso, são indicadas pesquisas institucionais, por meio de auditorias internas e externas. As informações das pesquisas permitem identificar problemas, e pontos fortes e fracos da instituição a partir da visão do seu público-alvo. Com esses resultados, é possível determinar objetivos e ações que integrarão o plano de comunicação. Esse planejamento deve ser continuamente avaliado e atualizado, para consolidá-lo e dar credibilidade ao processo.

É também por esse caminho que segue a professora Ivone de Lourdes Oliveira (2003, p. 6) ao relacionar alguns pontos que impulsionam o processo organizacional rumo à comunicação estratégica:

1. Percepção do campo da comunicação organizacional como gerenciador dos relacionamentos da organização;
2. Adoção de metodologias que possibilitem incrementar o verdadeiro compartilhamento no processo comunicacional;
3. Setor de comunicação aliado à estrutura do poder decisório para debater os problemas que surgem a partir das demandas e expectativa dos grupos de relacionamento;
4. Monitoramento dos processos comunicacionais, cujos resultados vão respaldar novas ações ou reformular estratégias de comunicação em processo de implantação;
5. Concepção da comunicação como campo integrado e integral, que dá suporte à organização e trabalha a consolidação de sua identidade internamente e de seu conceito na sociedade e no mundo.

Dos pontos enumerados pela autora, cabe ressaltar o primeiro e terceiro deles, uma vez que o todo o processo depende da posição que o setor de comunicação ocupa na estrutura organizacional que deve ser “o mesmo lugar dos outros setores, ou seja, o setor de comunicação tem de participar dos processos de tomada de decisões”. (OLIVEIRA, 2003, p.6).

Para Torquato (1997)², é preciso ampliar a posição do profissional de comunicação na organização e “dar-lhe a competência estratégica”, pois se a cultura empresarial não der a devida importância à comunicação, existirá um vácuo entre o profissional e o gestor da empresa.

² A Evolução de uma Ferramenta Estratégica, Gaudêncio Torquato. Disponível em <<http://www.aberje.siteprofissional.com/antigo/gaudenci.htm>> Acesso em 05/04/2017.

Sobre essa relação da Assessoria de Comunicação Social com o dirigente da organização, Kopplin e Ferrareto (2009, p.12) afirmam que é fundamental que os comunicadores estejam em contato direto e permanente com a gestão da organização, porque só assim terão condições de estabelecer as políticas e estratégias de comunicação. Se o assessorado não permitir este contato, a assessoria deverá direcionar suas atividades de forma incerta e não poderá garantir o bom desempenho.

Compreendido o papel da comunicação enquanto setor gerencial, os profissionais terão respaldo para trabalhar na “criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, melhorando a capacidade total de planejamento e organização [...]”. (MARCHIORI, 2011, p.164).

A comunicação do IFC

O Instituto Federal Catarinense (IFC) foi criado em 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892. Atualmente, possui 16 *campi* no Estado de Santa Catarina – distribuídos nas cidades de Abelardo Luz, Araquari, Blumenau, Brusque, Camboriú, Concórdia, Fraiburgo, Ibirama, Luzerna, Rio do Sul, Santa Rosa do Sul, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, Sombrio e Videira, além de uma Unidade Urbana, em Rio do Sul; e da Reitoria, instalada em Blumenau.

Os primeiros comunicadores na instituição foram chamados em 2009, com a abertura de edital de concurso público, que ofereceu duas vagas para jornalista, para os *campi* de Concórdia e Videira. Logo depois, mais uma jornalista foi chamada, desta vez, para a reitoria e, mais tarde, mais um para o *campus* de Rio do Sul.

A jornalista Nicole Pasini Trevisol³ conta que no início não havia nenhuma organização, comunicação ou envolvimento entre os jornalistas. “Cada um trabalhava para sanar os problemas do seu *campus*”. Ainda em 2011, o então reitor discutiu a importância de instituir um setor de comunicação. Segundo Nicole, “foi a primeira abertura para se criar, de fato, algo institucionalizado em comunicação no IFC”.

Assim, surge a Coordenadoria Especial de Comunicação (Cecom). A partir de 2012, os quatro profissionais trabalharam para duas coisas: instituir as Cecom em cada

³ Em entrevista concedida por e-mail no dia 31 de janeiro de 2017.

um dos *campi* do IFC e trabalhar na criação institucional da Cecom, com a criação da Coordenação-geral de Comunicação (que fica na reitoria) e na construção do Regimento Interno.

Hoje, são 12 profissionais de comunicação, cinco deles lotados na reitoria – uma jornalista, uma publicitária, duas programadoras visuais e uma revisora de texto; cinco jornalistas, distribuídos nos *campi* de Blumenau, Camboriú, Concórdia, Videira e Rio do Sul; uma programadora visual também em Videira e uma publicitária em Araquari.

Cada profissional desenvolve suas competências, conforme descritas no Regimento Interno da Cecom. Para auxiliar em trabalhos que fogem às competências técnicas de cada um, a Cecom/Reitoria formou núcleos de apoio. Por exemplo, no *campus* que só tem jornalista, quando é necessário a produção de artes gráficas, elas são solicitadas às profissionais de programação visual da reitoria.

Já nos *campi* sem profissional de comunicação, um servidor – independente da formação ou da área a qual tenha passado para o concurso – pode receber Função Gratificada (FG) para atuar na Cecom como coordenador de comunicação. Essa escolha fica a critério do diretor-geral do *campus*⁴.

Dentre os objetivos da Cecom, que constam em seu Regimento Interno (2014, p. 2) destacam-se: fixar e consolidar a imagem da instituição junto à sociedade; integrar a informação aos diversos *campi* do IFC, contribuindo para a construção de uma identidade baseada em saberes multidisciplinares e despertar na comunidade o interesse em ingressar e permanecer no IFC.

Para auxiliar a gestão das atividades de comunicação, a Cecom elaborou Manuais de Identidade Visual, de Padronização da Comunicação do IFC e de Identidade Visual dos cursos; além dos Manuais de Orientação para Uso de Mídias Sociais e de Boas Práticas em Mídias Sociais.

Os profissionais atuam nas mais diversas frentes: assessoria de imprensa, produção de arte gráfica, revisão de texto, campanhas publicitárias, registro

⁴ As coordenadorias de comunicação dos *campi* respondem hierarquicamente ao diretor-geral do *campus* e não à coordenação-geral de comunicação na reitoria. Tal decisão foi tomada em reunião entre os profissionais de comunicação, reitor e diretores, durante aprovação do Regimento Interno da Cecom. Os diretores-gerais, e até mesmo alguns comunicadores, entenderam que perderiam autonomia se respondessem diretamente à Cecom/Reitoria.

fotográfico/vídeo, produção de textos para site e informativo, gestão de redes sociais, apoio a organização de eventos institucionais; participação em feiras e exposições, acompanhamento de visitas a escolas e empresas da região para divulgação dos cursos.

No âmbito interno, a Cecom trabalha com o Informativo IFC. Como é digital, ele também atende ao público externo. É um meio de comunicação semanal, que apresenta um “recorte” das principais notícias do IFC. Com o objetivo de divulgar informações, notícias e comunicados que tenham como público-alvo os servidores e alunos do IFC, o informativo é estruturado pela Cecom/Reitoria, com informações enviadas pelas Cecom dos *campi*. O setor também utiliza o sistema integrado *SigAdm* para se comunicar por e-mail com aluno e servidor. Ele é dividido em cinco canais: Notícias, Comunicação em Grupo, Notificação *Online*, Tela de Avisos e Questionário.

No âmbito da comunicação externa, a Cecom trabalha com *releases* à imprensa, administra informações nos sites – cada Cecom alimenta sua própria página; além de administrar as redes sociais (*Facebook, YouTube, Instagram*). Como já visto, o quadro de profissionais é enxuto, o que torna operacionalmente inviável criar canais de relacionamento com todos os públicos com os quais a instituição se relaciona.

Apontamentos da pesquisa

Para compreender o porquê de o setor — apesar de todos os esforços — ainda não atua como setor estratégico, foi feita uma pesquisa com os profissionais de comunicação do IFC, com base no entendimento do que caracteriza a comunicação estratégica.

Tendo como base as referências bibliográficas em Comunicação Organizacional e o diagnóstico, é possível afirmar que a comunicação praticada no âmbito no IFC apresenta-se, de forma geral, deficiente do ponto de vista de quadro de profissional, estrutura, recursos financeiros e atividades desenvolvidas.

Para analisar os dados da pesquisa a partir das respostas obtidas e considerando a ótica da comunicação organizacional, os levantamentos foram agrupados em gestão comunicacional e infraestrutura e recursos humanos.

a) Gestão comunicacional

Para além do Regimento Interno da Cecom e dos manuais citados, não existem diretrizes e objetivos definidos, que orientem os procedimentos ou alinhem as ações de todas as Cecoms. A falta de políticas e de planos de comunicação dificulta o trabalho e pode gerar ações e discursos desarticulados. Além disso, as ações e os veículos de comunicação institucionais acabam sendo definidos sem o conhecimento detalhado do perfil, necessidades e expectativas dos públicos aos quais são dirigidos.

A pesquisa também apontou que os profissionais de comunicação são chamados somente, às vezes, para participar das reuniões de gestão dos seus *campi*. Sobre as reuniões de Planejamento Estratégico Institucional, 80% afirmaram nunca ter participado.

Em relação à gestão da comunicação interna, apenas a reitoria desenvolve atividades constantes. Nos *campi*, apesar de algumas iniciativas isoladas, não existe ação de comunicação interna instituída que possibilite o relacionamento interativo com os servidores, alunos, funcionários terceirizados e estagiários.

Pesquisas de opinião e de clima organizacional não são realizadas. O não monitoramento dos ambientes interno e externo faz com que as tomadas de decisão do setor sejam fundamentadas pela opinião dos gestores e pela intuição dos profissionais de comunicação.

O setor também não conta com contratação de serviço de clipagem para que seja possível avaliar a presença da instituição na mídia, por meio da análise quantitativa e qualitativa. O serviço de clipagem é feito, informalmente, por algumas Cecoms, com base em buscas pela internet e, em alguns casos, com apoio de assinatura de jornais impressos.

b) Recursos humanos e infraestrutura

Não há profissionalização do setor em todos os *campi*. A pesquisa indicou que a falta de profissionais habilitados em todas as CecomS lidera o *ranking* das dificuldades enfrentadas pelo setor. A ausência de programas de capacitação vem em segundo lugar.

O quadro de profissionais pode ser considerado crítico do ponto de vista da comunicação organizacional. Dos 16 *campi*, dez não contam com comunicadores. E naqueles em que há profissional, é apenas um para atender a todas as demandas do setor. Assim, administrar a comunicação interna e a externa torna-se inviável. Com isso, é comum, por exemplo, ver o publicitário atuando como assessor de imprensa ou coordenador de eventos; ou ver o jornalista atuando em frentes voltadas ao profissional de relações-públicas e/ou ao publicitário. Isso justifica por que 60% dos entrevistados afirmaram que constantemente recebem demandas que não condizem com sua descrição de cargo.

Essa realidade reflete-se no foco do trabalho das CecomS, que, conforme apontou a pesquisa, tem sido, basicamente, a divulgação de notícias no site, atendimento à imprensa e produção de peças gráficas.

Considerações finais

Os resultados da pesquisa demonstram que mesmo com todos os esforços empreendidos para aperfeiçoar o setor de comunicação do IFC, ainda há muitos fatores que comprometem o desempenho da equipe. Problemas que, em nosso entendimento, só serão amenizados à medida que os gestores passarem a incorporar a comunicação como área estratégica, inserindo-a em seus processos de gestão. É preciso que os gestores compreendam que a comunicação não é feita por um conjunto de pessoas que produzem informações de forma burocrática.

Como vimos, se o setor de comunicação for apenas uma área de suporte ou apoio, não poderá planejar e administrar estrategicamente a comunicação numa perspectiva empreendedora (KUNSCH, 2003, pág. 244-45). Integrar a comunicação aos

objetivos e metas das organizações é o grande desafio do setor. Assim, é imperativo que os profissionais de comunicação do IFC participem das reuniões de gestão e das reuniões que tratam do planejamento estratégico da instituição. Conhecer os objetivos da organização e participar das reuniões, nas quais as decisões são tomadas, autoriza o comunicador a pensar políticas e estratégias de comunicação que apoiam essas decisões.

Não há comunicação estratégica sem planejamento. O ideal seria que cada *campus* tivesse um plano de comunicação, voltado a sua realidade, ao seu público, uma vez que os *campi* estão localizados em áreas distintas, cada qual com suas realidades regionais. A Cecom/Reitoria, por sua vez, enquanto coordenação-geral, desenvolveria projetos de comunicação cujas ações envolvam toda a instituição, e planos anuais de comunicação organizacional, nos quais constem as atividades que deverão ser realizadas de forma integrada.

É impossível planejar sem pensar nos públicos-alvo. Não tem como focar apenas no público externo e esquecer o interno. É papel da comunicação fazer do público interno um aliado. O comunicador deve usar ferramentas para que esse público assimile a missão, visão e valores do instituto. Para isso, “[...] são necessários os meios pelos quais os empregados possam se identificar e se relacionar mutuamente” (TORQUATO, 1986, p.30-31), gerando o sentimento de pertencimento à instituição e participação nas decisões. Contudo, antes de criar esses meios e canais de comunicação, é preciso realizar pesquisas, inclusive de clima organizacional.

Pesquisas de opinião e de clima organizacional ajudam no diagnóstico e balizam os planos de comunicação. Elas são fundamentais para o setor adquirir caráter estratégico, pois será possível atuar preventivamente e antever as necessidades dos públicos-alvo. Além disso, é preciso fazer mensalmente análise qualitativa e quantitativa da presença da instituição nos veículos de comunicação, e utilizar mecanismos de acompanhamento e de avaliação de resultados.

E por fim, os comunicadores do IFC precisam assumir-se como setor estratégico e, entre outras coisas, precisam “assumir-se como educadores para a comunicação”. E ter em mente que a comunicação tem as funções de “prospectar cenários, montar diagnósticos, planejar, coordenar e avaliar” (CURVELLO, 2009, p.107).

Apesar dos grandes avanços, a assessoria de comunicação do IFC é um campo ainda com forte potencial de crescimento, principalmente para uma instituição tão jovem.

Referências

BAHIA, J. **Introdução à comunicação empresarial**. Ed. Mauad, 1995.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.

_____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2011.

CURVELLO, João José Azevedo. **Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações**. In: Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, p. 96-114, 2009.

GRANDO, Giselle Bruno. **Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz**. In: Faces da cultura e da comunicação organizacional / Marlene Marchiori, organizadora – 2. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 225-240.

FERRARETTO, Luiz Arthur e KOPPLIN, Elisa. **Assessoria de imprensa – teoria e prática**. 5ª ed. São Paulo: Summus, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico**. Intercom. XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG – 2 a 6 Set 2003. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/pdf/2003_NP05_oliveira_ivo ne.pdf> Acesso em 06/04/2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. São Paulo, 2006.

_____. **Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas**. In: MATOS, Heloiza (Org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2012.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 4ª ed. 2003.

Regimento interno do Instituto Federal Catarinense. Disponível em <<http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2014/11/regimento-interno-CECOM-IFC-Consuper-assinado.pdf>> Acesso em 5/04/2017.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5.ed. São Paulo. Summus Editorial, 1986.