



ORIENTADORA:
Profa. Dra. Célia Maria da Silva
Carvalho

DESIGN E PERSPECTIVAS
INTERDISCIPLINARES: MODELO VISUAL PARA
O TRABALHO CONJUNTO NA ASSESSORIA DE
COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO AMAZONAS (ASCOM-UFAM)

Mateus da Silva Bento

DISSERTAÇÃO
DE MESTRADO
2022



Ministério da Educação
Universidade Federal do Amazonas
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Design

FOLHA DE APROVAÇÃO

MATEUS DA SILVA BENTO

DESIGN E PERSPECTIVAS INTERDISCIPLINARES: MODELO VISUAL PARA O TRABALHO
CONJUNTO NA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
AMAZONAS (ASCOM-UFAM)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design
da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito
para a obtenção do título de Mestre em Design, área de concentração
Design, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico.

Aprovada em: Manaus, 13 de outubro de 2022

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Célia Maria da Silva Carvalho, Presidente
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Almir de Souza Pacheco, Membro Interno
Universidade Federal do Amazonas

Profa. Dra. Aline Ferreira Lira, Membro Externo
Universidade Federal do Amazonas



Documento assinado eletronicamente por **Celia Maria da Silva Carvalho, Professor do Magistério Superior**, em 02/05/2023, às 09:20, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Almir de Souza Pacheco, Professor do Magistério Superior**, em 02/05/2023, às 14:12, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Aline Ferreira Lira, Professor do Magistério Superior**, em 02/05/2023, às 16:37, conforme horário oficial de Manaus, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufam.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1332648** e o código CRC **A9E57DD1**.

Av. Octávio Hamilton Botelho Mourão - Bairro Coroado 1 Campus Universitário Senador Arthur Virgílio Filho, Setor Norte - Telefone: (92) (92) 3305-1181 / Ramal 2600
CEP 69080-900 Manaus/AM - ppgd@ufam.edu.br

Referência: Processo nº 23105.037083/2022-33

SEI nº 1332648

Mateus da Silva Bento

DESIGN E PERSPECTIVAS INTERDISCIPLINARES:
MODELO VISUAL PARA O TRABALHO CONJUNTO
NA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (ASCOM-
UFAM)

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação
em *Design* da Universidade Federal do Amazonas para a
obtenção do Grau de Mestre em *Design*.

Orientador (a): Prof^a Dr^a Célia Maria da Silva Carvalho

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do
Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo
Programa de Pós-Graduação em *Design*.

Manaus, 13 de outubro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Célia Maria da Silva Carvalho, Presidente
Universidade Federal do Amazonas

Prof Dr Almir de Souza Pacheco, Membro
Universidade Federal do Amazonas

Prof^a Dr^a Aline Ferreira Lira, Membro Externo
Universidade Federal do Amazonas

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

B478d Bento, Mateus da Silva
Design e perspectivas interdisciplinares : modelo visual para o trabalho conjunto na Assessoria de Comunicação da Universidade Federal do Amazonas (ASCOM-UFAM) / Mateus da Silva Bento . 2022
93 f.: il. color; 31 cm.

Orientadora: Célia Maria da Silva Carvalho
Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Design. 2. Comunicação. 3. Assessoria de Comunicação. 4. Universidade. I. Carvalho, Célia Maria da Silva. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

Agradecimentos

À minha mãe, por sempre acreditar no meu potencial e me incentivar a continuar os estudos, independentemente das adversidades. Aos meus irmãos, parceiros incansáveis. À minha noiva, companheira nos momentos de alegria e de dificuldades. À minha orientadora, por sua dedicação e generosidade durante meu percurso como pesquisador. Aos demais amigos e familiares pelo apoio incondicional.

Resumo

Nas assessorias de comunicação das organizações, as áreas de *design* e de comunicação precisam atuar de maneira integrada mediante o planejamento e a execução de projetos e de ações que contribuam para o estabelecimento e a manutenção dos relacionamentos com os diferentes públicos. Diante disso, o objetivo principal desta pesquisa foi o de investigar a interdisciplinaridade entre o *design* e a comunicação no contexto da prática profissional na Assessoria de Comunicação da Universidade Federal do Amazonas (ASCOM-UFAM). Determinaram-se as inter-relações entre as áreas no âmbito da assessoria de comunicação e descreveram-se as atividades desenvolvidas pelos profissionais no setor, verificando as congruências e as incongruências. Mediante a análise do processo das práticas profissionais de *design* e de comunicação da ASCOM-UFAM, elaborou-se um modelo visual de procedimentos com o intuito de aprimorar as atividades desenvolvidas pelas duas áreas de atuação. A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e de cunho exploratório e descritivo. Os procedimentos metodológicos envolvem a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, com o aprofundamento acerca do processo de trabalho e das práticas profissionais na ASCOM-UFAM por meio de pesquisa documental em fontes concedidas pelos profissionais e/ou disponíveis na Internet, observação sistemática no ambiente de

trabalho da assessoria e realização de entrevistas junto ao corpo funcional da ASCOM. A consolidação do *design* como área estratégica na ASCOM pressupõe o envolvimento e o apoio do gestor do setor na condução de um planejamento conjunto com os campos da comunicação, o que implica ao *design* o pensamento que ultrapasse os projetos visuais e integre gradualmente a tomada de decisões, articulando os conhecimentos, as técnicas e os processos com os demais membros da assessoria. O modelo visual elaborado para a ASCOM visa a fortalecer os pontos de conexão no trabalho desenvolvido pelas áreas no setor, contribuindo, dessa forma, para o cumprimento dos objetivos organizacionais e para a efetividade das atividades e das ações propostas.

Palavras-chave: *Design; Comunicação; Assessoria de Comunicação; Universidade.*

Abstract

In the communication departments of organizations, the *design* and communication areas need to act in an integrated way through the planning and execution of projects and actions that contribute to the establishment and maintenance of relationships with different audiences. Therefore, the main objective of this research is to investigate the interdisciplinarity between *design* and communication in the context of professional practice in the Communication Department of the Federal University of Amazonas (ASCOM-UFAM). The interrelationships between the areas in the scope of communication department were determined and the activities developed by professionals at ASCOM were described, verifying the congruences and inconsistencies. Through the analysis of the process of professional design and communication practices at ASCOM-UFAM, a visual model of procedures was elaborated in order to improve the activities developed by the two areas of activity. The research is of an applied nature, with a qualitative approach and an exploratory and descriptive nature. The methodological procedures involve bibliographical research and case study, with the deepening of the work process and professional practices at ASCOM-UFAM through documentary research in sources provided by professionals and/or available on the Internet, systematic

observation in the work environment, and interviews with ASCOM staff. The consolidation of *design* as a strategic area at ASCOM presupposes the involvement and support of the sector manager in conducting a joint planning with the fields of communication, which implies to design the thinking that goes beyond visual projects and gradually integrates decision-making, articulating knowledge, techniques and processes with the other members of the communication department. The visual model developed for ASCOM aims to strengthen the connection points in the work developed by the areas in the department, thus contributing to the fulfillment of organizational objectives and the effectiveness of the activities and proposed actions.

Key word: *Design; Communication; Communication Department; University.*

Lista de Figuras

Figura 1. Etapas básicas do trabalho na assessoria de comunicação	
41	
Figura 2. Etapas do trabalho de <i>design</i> na assessoria de comunicação	42
Figura 3. Etapas do trabalho de comunicação na assessoria de comunicação	43
Figura 4. Etapas do processo de trabalho de <i>design</i> e de comunicação na assessoria de comunicação	44
Figura 5. Etapas do processo de trabalho da ASCOM-UFAM	55
Figura 6. Modelo visual preliminar para o trabalho conjunto na ASCOM-UFAM	67
Figura 7. Modelo Visual de Trabalho para a ASCOM-UFAM	74
Figura 8. Macroetapa pesquisa em destaque	75
Figura 9. Macroetapa planejamento em destaque	76
Figura 10. Macroetapa implementação em destaque	76
Figura 11. Macroetapa avaliação em destaque	77
Figura 12. Exemplo de <i>post-its</i> para a fixação no Modelo Visual de Trabalho	78
Figura 13. Modelo Geral para a ASCOM-UFAM	79
Figura 14. Demonstração dos modelos visuais no ambiente físico da ASCOM-UFAM	80

Lista de Quadros

Quadro 1. Conceitos de <i>design</i>	25
Quadro 2. Diferenças entre objeto, produto e artefato	27
Quadro 3. Requisitos para os profissionais da assessoria de comunicação nas IFE's	35
Quadro 4. Descrição sumária dos cargos da assessoria de comunicação nas IFE's	36
Quadro 5. Funções das subáreas do <i>design</i> de identidade	37
Quadro 6. Atividades típicas dos profissionais da assessoria de comunicação nas IFE's	37
Quadro 7. Objetivos estratégicos, metas e estratégias da ASCOM-UFAM (2016-2025)	52
Quadro 8. Níveis de atuação do <i>design</i> na organização	61
Quadro 9. Fases do processo operacional de <i>design</i>	63
Quadro 10. Descrição das etapas para a proposta de trabalho na ASCOM-UFAM	68
Quadro 11. Aplicação dos princípios do <i>Design</i> Universal à proposta para a ASCOM-UFAM	81

Lista de Diagramas

- Diagrama 1. Ferramentas de comunicação da ASCOM/UFAM
58
- Diagrama 2. Estrutura do modelo visual para a ASCOM-UFAM
72

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABDI	Associação Brasileira de Desenhistas Industriais
ADG Brasil	Associação dos designers Gráficos
ADP	Associação dos designers de Produto
AEG	Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft
AI	Assessoria de Imprensa
ASCOM-UFAM	Assessoria de Comunicação da Universidade Federal do Amazonas
CADe	Centro Acadêmico de Design da Universidade Federal do Amazonas
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONSAD	Conselho de Administração da Universidade Federal do Amazonas
ESAP	Escola de Artes Plásticas
ESDI	Escola Superior de Desenho Industrial
FAU-USP	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo
FIC	Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal do Amazonas
FLET	Faculdades de Letras da Universidade Federal do Amazonas
FT	Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas

FUMA	Fundação Mineira de Arte
HfG	Hochschule für Gestaltung
IAC	Instituto de Arte Contemporânea
ICSEZ	Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia da Universidade Federal do Amazonas
IFE's	Instituições Federais de Ensino
MASP	Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PL's	Projetos de Lei
RAINT	Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna
SciELO	Scientific Electronic Library Online Scielo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TAES	Técnicos administrativos em educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC's	Tecnologias da Informação e Comunicação
UEMG	Universidade do Estado de Minas Gerais
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Sumário

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização	16
1.2 Problematização	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Justificativa	19
1.5 Delimitação da pesquisa	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 <i>Design</i>: contextualização histórica	22
2.2 <i>Design</i>: conceituação e objeto de estudo	25
2.3 <i>Design</i> e comunicação: em busca de uma relação interdisciplinar nas organizações	28
2.4 O <i>design</i> em assessorias de comunicação: atividades e relações com outros profissionais	33
2.5 Planejamento de trabalho na assessoria de comunicação: inter-relações entre <i>design</i> e comunicação	40
3 METODOLOGIA	45
3.1 Classificação do estudo	46
3.2 Procedimentos técnicos	46
3.3 Objeto de estudo	47
3.4 Definição dos participantes da pesquisa	47
3.5 Aspectos éticos	48
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
4.1 ASCOM-UFAM: descrição e análise	50
4.1.1 Planejamento a longo prazo e objetivos estratégicos da ASCOM	52
4.1.2 Processo de trabalho	54
4.2 <i>Design</i> na ASCOM-UFAM:	60

diagnóstico e possibilidades de atuação	
4.3 Modelo visual de procedimentos para a integração das áreas de <i>design</i> e de comunicação na ASCOM-UFAM	66
4.3.1 Estágio 1 – Modelo visual preliminar	66
4.3.2 Estágio 2 - Detalhamento das etapas	68
4.3.3 Estágio 3 - Modelo visual de procedimentos para o trabalho integrado na ASCOM-UFAM	70
4.3.3.1 Gestão visual	71
4.3.3.2 Descrição do modelo visual para a ASCOM-UFAM	72
4.3.3.3 Modelo Visual de Trabalho	73
4.3.3.4 Padronização de uso dos papéis autoadesivos	77
4.3.3.5 Modelo Geral	78
4.3.3.6 Adequação ao <i>Design</i> Universal	80
5 CONCLUSÃO	83
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE	89

CAPÍTULO 1

Introdução

Neste capítulo se faz a contextualização da pesquisa, com a identificação da problemática, a descrição dos objetivos e da justificativa, assim como a delimitação do estudo.

1.1 Contextualização

Na formação profissional, a interdisciplinaridade exige o desenvolvimento de competências relativas às formas de intervenção solicitadas e às condições que concorrerem para o seu melhor exercício, o que demanda a confluência de diferentes saberes disciplinares (FAZENDA, 1995). A conjugação entre o *design* e a comunicação se faz presente no organograma das organizações por meio da assessoria de comunicação, um subsistema organizacional responsável pela mediação da organização com os seus públicos de interesse.

Na assessoria de comunicação, o profissional de *design* pode atuar como “um agente configurador de sistemas, artefatos e ambientes” (FREITAS; COUTINHO; WAECHTER, 2013, p. 2), capaz de promover a interação entre as pessoas, além de auxiliar na busca por alternativas de materiais e processos que atendam a necessidade de inovação das ferramentas de comunicação da organização (ARAUJO; SILVA, 2017). De forma complementar, o profissional de comunicação age como um intermediador que busca o diálogo, a compreensão e o respeito mútuo entre as organizações e o seu vasto público (GUIMARÃES, 2017), contribuindo para o estabelecimento da política comunicacional e dos planos de relacionamento adequados à realidade da organização e aos anseios dos públicos.

Embora possuam particularidades inerentes a cada área de atuação, os *designers*, os jornalistas e os relações-públicas precisam atuar de maneira conjunta para a obtenção de resultados positivos perante os públicos estratégicos das organizações. O trabalho interdisciplinar das áreas é imprescindível para a assessoria de comunicação, a qual interage com uma multiplicidade de pessoas, o que implica no desenvolvimento de estratégias comunicativas que tenham linguagem e interface adequadas.

A universidade, enquanto produtora de conhecimento científico, tecnológico, cultural, artístico e histórico, precisa disseminar na comunidade científica os avanços obtidos nas diversas áreas, com o intuito de torná-los conhecidos ou contribuir para a elaboração de novas teorias ou o refinamento das existentes entre os pares, além de divulgar os resultados para a sociedade, de modo a incluir os cidadãos no debate sobre temas que geram impacto em suas vidas (MACHADO, 2005; BUENO, 2010). Ao considerar que os públicos¹ da universidade (docentes, discentes, técnicos

¹ Adota-se a definição de França (2012, p. 45) de públicos como “grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios”. Ao resgatar o conceito de *stakeholders* enquanto “aqueles que têm uma parceria financeira ou comprometimento social (*stake*) com a organização e, por isso, são considerados importantes sustentadores (*holders*) de negócios”, o autor assinala que essa classificação não é precisa quanto aos tipos e aos objetivos dos

administrativos, terceirizados, comunidade externa, entre outros) detêm especificidades determinantes para a definição das formas de interação (ALVES, 2015), compreende-se a relevância da atuação conjunta no setor de comunicação, pois, ao inter-relacionar as práticas profissionais, *design* e comunicação podem oferecer ações comunicativas eficientes para o alcance dos objetivos organizacionais e dos interesses dos públicos.

O cerne da presente pesquisa está na interdisciplinaridade necessária entre as áreas de *design* e de comunicação na prática profissional desempenhada na assessoria de comunicação. Para isso, definiu-se como local de estudo a Assessoria de Comunicação da Universidade Federal do Amazonas (ASCOM-UFAM).

Este estudo, realizado no âmbito do Mestrado Profissional em *Design* da UFAM, cuja área de Área de Concentração é “*Design, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico*”, situa-se na Linha de Pesquisa “*Design, Comunicação e Gestão de Projetos Visuais*”.

1.2 Problematização

Em uma sociedade caracterizada como informacional (CASTELLS, 2009), na qual a busca por informações acerca das ações governamentais e organizacionais amplia-se mediante o acesso dos indivíduos às mídias digitais, é conveniente que qualquer organismo ou entidade disponha de uma assessoria de comunicação (ALMANSA, 2010), entendida como um setor estratégico na mediação estabelecida com os públicos de interesse da organização. A assessoria de comunicação é constituída por profissionais oriundos de diferentes áreas (*design*, jornalismo, publicidade e propaganda, relações públicas), cujo trabalho deve ter como propósito a construção e a manutenção dos relacionamentos com os públicos internos e externos, por meio do planejamento e da execução de projetos e ações para as múltiplas interfaces da comunicação, sejam elas *on-line* (*sites*, portais, intranet, redes sociais *on-line* etc.) ou impressas (publicações institucionais, cartazes, panfletos, murais etc.).

Contudo, a interdisciplinaridade demonstra ser mais complexa na prática cotidiana da assessoria, pois, conforme Curvello (2006, p. 123), em muitas organizações uma relação entre as especialidades (*design*, jornalismo, publicidade e propaganda, relações públicas) marcada pelas diferenças de enfoque de cada área, consequência de um discurso sobre a integração das ações de

vínculos que podem ser estabelecidos com os públicos, o que não permite determinar com exatidão o nível de interação e de relevância para a organização.

comunicação que “até orienta as estruturas formais, mas poucas vezes insere-se como política, como filosofia e como ação”.

Observa-se a necessidade em verificar a aplicabilidade da interdisciplinaridade entre o *design* e a comunicação na Assessoria de Comunicação da UFAM, a fim de identificar se há um processo de trabalho conjunto e se ocorre um alinhamento entre os campos profissionais.

O problema que orienta a pesquisa é constituído pelos seguintes questionamentos:

- Existe interdisciplinaridade entre as áreas de atuação do *design* e da comunicação na ASCOM-UFAM?
- Há um alinhamento das visões/habilidades entre as áreas na assessoria de comunicação da universidade?
- O processo de trabalho das práticas profissionais é desenvolvido em conjunto?
- Como inter-relacionar as práticas de cada área de atuação para melhorar o desempenho da ASCOM-UFAM?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar a interdisciplinaridade entre o *design* e a comunicação no contexto da prática profissional na ASCOM-UFAM.

1.3.1 Objetivos Específicos

Determinar as inter-relações entre o *design* e a comunicação no âmbito da assessoria de comunicação;

Discriminar as atividades desenvolvidas pelos profissionais das duas áreas na ASCOM, verificando as congruências e as incongruências;

Analisar o processo das práticas profissionais da ASCOM-UFAM;

Desenvolver uma proposta de trabalho conjunto das duas áreas profissionais para a ASCOM-UFAM.

1.4 JUSTIFICATIVA

Na sociedade contemporânea, as redes tecnológicas propiciam aos atores sociais interações que ultrapassam o contexto local e atingem indivíduos e organizações em uma escala global, mediante o intercâmbio de informações proporcionado pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's). Essas relações mediadas pelas tecnologias favorecem os “ventos da informação”, a partir dos quais, conforme Flusser (2007), os elementos materiais tornam-se menos importantes do que “não-coisas”, isto é, informações, softwares e similares.

Entre os desdobramentos do processo de codificação da vida humana, assentam-se o *design* e a comunicação, áreas de atuação interdependentes voltadas para a codificação do mundo e da experiência humana (FLUSSER, 2007). No âmbito de uma assessoria de comunicação, o trabalho interdisciplinar entre os profissionais de *design*, jornalismo, publicidade e propaganda e relações públicas possibilita a eficiência dos projetos e das ações empreendidas perante os públicos da organização, tanto internos quanto externos.

A atitude interdisciplinar possibilita a busca por alternativas e de reciprocidade que impele ao diálogo, ou seja, não nega ou anula as especificidades de cada área, mas permite trocas entre os especialistas e a integração real das disciplinas (FAZENDA, 2003; JAPIASSU, 1976). O desenvolvimento de estudos que contemplem o trabalho conjunto entre o *design* e a comunicação, especialmente na assessoria de comunicação, propicia o compartilhamento mútuo de conhecimentos, técnicas e estratégias, sem que cada área tenha a sua atuação prejudicada.

Essa perspectiva interdisciplinar implica na visão estratégica acerca do papel do designer e do comunicador na assessoria de comunicação, tratando-os não apenas como “criadores de conteúdo” ou “reprodutores de informações”, mas assumindo-os como profissionais que pensam, planejam, executam e avaliam as ações empreendidas.

No contexto atual, o pensamento sobre o *design* e a comunicação recebe novos contornos, posicionando-os como campos estratégicos, pois enquanto o *design* se baseia na articulação das práticas de negócios norteadas pelos ambientes interno e externo (IKEDA, 2008) e se orienta para e pelas interações entre as pessoas e os objetos (BRESLAU, 2010), a comunicação age de forma integrada por meio de uma filosofia que direciona a convergência das atividades baseada nos objetivos da organização e nos interesses dos públicos (KUNSCH, 2003), em busca de uma ação que integre pessoas, meios, formas, recursos, canais e intenções (TORQUATO, 1986).

Diante do exposto, a pesquisa se justifica pelas contribuições possíveis para a teoria e a prática das áreas do *design* e da comunicação, abarcando a atuação dos profissionais na assessoria de comunicação. De modo geral, há três contribuições almejadas com o estudo:

- Contribuição para o trabalho interdisciplinar entre as áreas de *design* e de comunicação, tanto na abordagem teórica quanto na proposta relativa às práticas profissionais;
- Contribuição para a perspectiva estratégica de atuação dos profissionais de *design* e de comunicação nas organizações e, especificamente, na assessoria de comunicação;
- Desenvolvimento de uma proposta de trabalho conjunta entre as áreas na assessoria de comunicação, tendo a ASCOM-UFAM como local de estudo.

A pesquisa ainda oferece subsídios para o posicionamento estratégico da assessoria de comunicação em uma universidade pública e, quiçá, em organizações de todos os setores da sociedade.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa trata da interdisciplinaridade entre o *design* e a comunicação no contexto das assessorias de comunicação, em que se determinou a Assessoria de Comunicação da Universidade Federal do Amazonas (ASCOM-UFAM) como o local de estudo devido à importância da Instituição no contexto regional, como formadora de mão de obra qualificada, bem como à sua contribuição no desenvolvimento de pesquisas no país e à sua atuação extensionista em busca da melhoria das condições da população, em seus aspectos sociais, educacionais, econômicos, de saúde etc., na capital e no interior do Estado do Amazonas.

No que tange à ASCOM, embora tenha iniciado as atividades em 1986, apenas recebeu essa nomenclatura a partir de 2004, pois o setor, a princípio, era composto somente por jornalistas. Os profissionais de *design* foram incorporados em 2012 e 2018 e os relações-públicas em 2016. Diante da realidade da Assessoria de Comunicação da UFAM, delimitou-se a área de *design* ao conjunto das especialidades *design* gráfico e *design* de informação, sem desconsiderar a existência de outras especialidades, como *design* industrial, de produto, de interiores etc. A comunicação será tratada como o conjunto das habilitações profissionais de relações públicas e de jornalismo, embora exista também publicidade e propaganda.

CAPÍTULO 2

Referencial Teórico

Neste capítulo, trata-se do arcabouço teórico necessário para a compreensão da temática da pesquisa, no qual se abordam a contextualização histórica do *design* e a sua conceituação e o objeto de estudo, além das congruências e incongruências no trabalho desenvolvido com a área de comunicação no contexto da assessoria de comunicação. Indicam-se, ainda, as fases do processo de trabalho percorridas pelas áreas, a fim de inter-relacionar as práticas profissionais.

2.1 Design: contextualização histórica

A utilização da palavra *design* no cotidiano ainda fomenta discussões entre os teóricos e profissionais da área, principalmente em relação à sua importação para a Língua Portuguesa. A palavra denota um conjunto de significados, porém, de modo geral, é tratada ora como substantivo ora como verbo. Enquanto substantivo, *design* contém em si a palavra latina *signum* (“signo”, “desenho”), a qual também originou *zeichen* (alemão), *disegno* (italiano), *diseño* (espanhol) e *dessin* (francês) e indica a capacidade de representar a realidade ou as ideias em uma superfície, abarcando, entre outros significados, “propósito”, “plano”, “intenção”, “meta”, “forma”, “estrutura básica” e, o mais adotado, “projeto” (CARDOSO, 2008; FRANZATO, 2010; FLUSSER, 2007). Paralelamente, *design* origina de *designare* (em latim: designar, desenhar), cujos significados abrangem tanto o aspecto abstrato de conceber, projetar ou atribuir, quanto o caráter concreto de registrar, configurar, formar etc. (CARDOSO, 2008).

Etimologicamente, *design* acarreta em diferentes acepções, porém o senso comum ainda o associa à capacidade de desenhar. Embora a origem da palavra remonte a “desenho”, a concepção de *design* que considera a forma e o visual como mais importantes (BONSIEPE, 1997)² não se adequa à visão contemporânea da área. A constante mutação do conceito há mais de dois séculos (CARDOSO, 2005) lhe conferiu versatilidade, o que permitiu o aparecimento de diversas especializações disciplinares, como *design* de produto, *design* de serviço, *design* de informação etc., e novos campos de aplicação da disciplina, a exemplo do *food design*, *sound design* etc (FRANZATO, 2010).

Conforme Mizanzuk (2013), os estudos tendem a relacionar o surgimento do *design* ao período da Revolução Industrial, entre os Séculos XVIII e XIX, quando a indústria inicia a busca por um profissional que desenvolva projetos de produção de artefatos que fornecem lucros. Contudo, o autor afirma que o *design* existe desde o surgimento do *Homo Sapiens*, no momento em que os seres humanos perceberam a necessidade de alterar o seu ambiente com algum objetivo, por exemplo, ao pintar as cavernas com símbolos que identificavam um grupo e marcava o seu território³.

A produção em larga escala propiciada pela Revolução Industrial acarretou em séries de produtos similares no mercado. Na tentativa de se diferenciar e obter mais lucros, as empresas iniciaram um processo de busca por oportunidades para acrescentar valor aos produtos. Flusser (2007) assinala que a cultura burguesa causou uma separação brusca entre o mundo das artes e o

² Bonsiepe (1997) é enfático ao assegurar que *design* não é desenho, pois este se liga ao mundo superficial e o *design* se manifesta em diferentes esferas da práxis humana, não se limitando ao espaço retinal/visual.

³ Há controvérsias quanto à intenção dos autores das pinturas rupestres, as quais eram usadas “como meio de comunicação em múltiplos contextos” (DOMINGO apud EL PAÍS, 2019, *on-line*).

mundo da técnica e das máquinas, o que se tornou insustentável ao final do Século XIX. Nesse cenário, o designer adquire mais destaque por sua capacidade de inter-relacionar a arte e a técnica na concepção de produtos que gerem valor à organização, significando “aproximadamente aquele lugar em que arte e técnica (e, conseqüentemente, pensamentos, valorativo e científico) caminham juntas, com pesos equivalentes, tornando possível uma nova forma de cultura” (FLUSSER, 2007, p. 183-184).

O pensamento do *design* é gradualmente assimilado pelos fabricantes, os quais percebem o potencial de promoção da empresa por meio de produtos que associam estilo e função. Essa concepção do *design* se reflete na constituição da área no Brasil, com a sua inserção enquanto um componente de projetos arquitetônicos, por meio de mobiliário e interiores e, posteriormente, itens de construção civil, além da influência nas artes gráficas, com a atuação de artistas brasileiros na área editorial e na publicidade. A partir de 1950, a industrialização, o crescimento urbano e o movimento concretista influenciam as artes gráficas e o design de produto no país, propiciando as condições para a institucionalização classista e de ensino de *design* (BRAGA, 2016).

Inicialmente, a institucionalização do *design* no país se concentrou nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro, com destaque para quatro acontecimentos históricos: a inauguração, em 1951, do primeiro curso de Desenho Industrial no Brasil, no Instituto de Arte Contemporânea (IAC) do Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand (MASP); a criação, em 1955, da Escola de Artes Plásticas (ESAP), posterior Escola de Design da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG); a inclusão, em 1962, de disciplinas de desenho industrial e de comunicação visual na Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP); e o início das atividades da Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), em 1963. Essas iniciativas contribuíram para a fundação, em 1963, da Associação Brasileira de Desenhistas Industriais (ABDI), entidade responsável até 1978, ano em que encerrou as atividades, por promover o design perante governos e empresários, além de discutir por meio de eventos e informativos as relações de trabalho dos designers no mercado e buscar a regulamentação da profissão (BRAGA, 2016). Diante desse cenário, intensificou-se o interesse da indústria pelo *design*, o que repercutiu na elaboração de núcleos de apoio à inserção da profissão no setor produtivo (SEBRAE, 2014).

Entre as décadas de 1970 e 1980, a preocupação com o aspecto político e social na profissão de *design* progride em contraposição à produção massificada da indústria. A ascensão da Sociedade da Informação, cujo desenvolvimento se assenta nas tecnologias e em seus efeitos e se configura na lógica das redes entre pessoas e organizações (CASTELLS, 2009), influencia na mudança de atitude

dos *designers*. Desde a Revolução Industrial, a meta da área era a produção de objetos úteis⁴, isto é, funcionais. Contudo, a gradativa criação de objetos de uso imaterial, como programas de computador e redes de comunicação, orienta o olhar do designer para os indivíduos, levando-o a criar de maneira responsável, pois precisa tornar visível a face intersubjetiva e dialógica de sua criação (FLUSSER, 2007).

No Brasil, adota-se o termo desenho industrial até a década de 1980, quando a categoria decide, em fóruns institucionais, alterar o nome da profissão para *design* e a flexibilizar as suas habilitações para além das duas clássicas: desenho de produto e programação visual (BRAGA, 2016). Diante disso, criaram-se novos cursos e meios para a inserção do profissional no mercado de trabalho, embora a adoção da nomenclatura *design* tenha sido progressiva nos cursos de ensino superior. O curso de Design da Universidade Federal do Amazonas, por exemplo, recebia o nome de Desenho Industrial desde a sua inauguração, em 1987, até o ano de 2007, quando houve a construção do novo projeto político-pedagógico de curso e a adoção do nome Design⁵.

O *design*, antes assumido como um instrumento para a diferenciação de produtos dos concorrentes, garantindo vantagem competitiva para a organização (KOTLER; RATH, 1984), começa a ser abordado como um campo que também contribui para o processo de aprendizagem e de desenvolvimento de estratégias organizacionais (ZURLO, 1999). Nesse sentido, o profissional deve projetar, ainda, a integração e a articulação entre os produtos, os serviços e a comunicação da organização (MANZINI; VEZZOLI, 2016), considerando as necessidades humanas, bem como as possibilidades técnicas e financeiras locais (BONSIEPE, 1997). Embora a sociedade esteja permeada de objetos criados sob a perspectiva irresponsável do *design*, isto é, cuja atenção se volta apenas para o objeto em seu aspecto material, o que reduz o espaço da liberdade na cultura (FLUSSER, 2007), a atividade dos profissionais, na atualidade, implica no reconhecimento das potencialidades proporcionadas pela interação humana, além da reflexão acerca de seu papel na elaboração de objetos que ofereçam liberdade para diferentes usos.

Atualmente, o *design* é requisitado nos diferentes setores da sociedade, o que demanda a formação contínua de novos profissionais, refletida na quantidade de cursos em funcionamento.

⁴ Para Mizanzuk, Portugal e Beccari (2013) a concepção habitual de “útil” o associa àquilo que possui uma finalidade, sendo “inútil” aquilo que não possui finalidade. Os autores consideram que o *design* se destaca por sua inutilidade, isto é, sua capacidade de criar um espaço que permita às pessoas atribuir diferentes interpretações ao uso dos objetos, a partir de sua relação subjetiva com as formas.

⁵ Disponível em: <https://design.ufam.edu.br/item-1-do-menu-1.html>

Conforme o Cadastro e-MEC⁶, no Brasil há 311 cursos de graduação (bacharelado), 774 cursos tecnológicos e 682 cursos de especialização.

Ressalta-se que a regulamentação da profissão ainda se faz necessária para garantir mais reconhecimento da área. Os Projetos de Lei (PLs) nº 1391⁷, de 2011, e nº 6808⁸, de 2017, tencionavam regulamentar o exercício profissional de designer, porém, enquanto o primeiro recebeu veto, o segundo foi arquivado na Câmara dos deputados. Em 2019, o Projeto de Lei nº 3055 reapresentou a proposta de regulamentação da profissão, contudo as entidades da área, entre as quais haviam a Associação dos Designers Gráficos (ADG Brasil), a Associação dos Designers de Produto (ADP) e o Centro Acadêmico de Design da UFAM (CADE), demonstraram-se contrárias ao projeto, pois “é inteiramente baseado nos PLs 1391/2011 e 6808/2017, que foram construídos durante anos por diversas entidades de classe do design, as quais em momento algum validaram ou autorizaram sua reapresentação” (ADG BRASIL, 2019, *on-line*). Embora ainda não seja regulamentada, a área de *design* continua a se solidificar na esfera profissional, porém é imprescindível a articulação entre a teoria e a prática na conceituação do *design* na contemporaneidade.

2.2 Design: conceituação e objeto de estudo

O *design* remete a múltiplos significados. Entre os autores, notam-se similaridades e distinções no que concerne à compreensão conceitual acerca da área na contemporaneidade. O Quadro 1 apresenta conceitos acerca do *design* em produções científicas.

Quadro 1. Conceitos de *design*.

Autor(es)	Conceito(s)
Cooper e Press (1995)	Atividade solucionadora de problemas, que envolve o equilíbrio de fatores como tecnologia, produção e uso.
Zurlo (2006)	Atividade criativa cujo objetivo é estabelecer a qualidade multiforme de um objeto, processo e serviço do sistema durante todo o ciclo de vida. É o fator central para a humanização inovadora da tecnologia e um fator crucial de mudança econômica e cultural.
Sudjic (2010)	Uma espécie de linguagem que usamos para dar forma a objetos que reflitam nossos ideais e nossos valores – e podemos pensar, aqui, tanto em valores morais quanto em valores estéticos.

⁶ Consulta realizada em 10/08/2022. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/>.

⁷ Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=502823>

⁸ Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2122665>

Mozota, Klöpsch e Costa (2011)	Estabelece uma ponte entre a arte e a ciência, e os designers veem a natureza complementar desses dois domínios como fundamental.
Vörös (2012)	Campo articulador de linguagens, intrinsecamente relacionado com o contexto de interação, onde se edificam as relações entre pessoas e objetos.
Cardoso (2012)	Um campo essencialmente híbrido que opera a junção entre corpo e informação, entre artefato, usuário e sistema.
Portugal (2013)	Uma atividade que atua sobre as formas (ou aparências) das coisas, com o objetivo de trabalhar seu papel de mediadoras das relações entre humanos e coisas, e das relações dos humanos entre si e consigo mesmos através das coisas.

Fonte. O autor (2022).

Apreende-se o *design* como uma área de conhecimento responsável por estabelecer as interações das pessoas com o mundo a sua volta mediante o uso de instrumentos produzidos no limiar entre ciência e arte, função e estética. Ao comparar as visões ocidental e oriental de *design*, Flusser (2007) percebe que enquanto a primeira frequentemente associa a área à imposição de uma forma sobre uma massa informe, tratando o humano como um ser que interfere no mundo, a segunda a relaciona ao modo como os homens emergem do mundo para experimentá-lo. Nesse sentido, dois termos se sobressaem: função, “empregada para nomear e descrever as categorias planejadas em âmbito projetual” (VÖRÖS, 2012, p. 37); e estética, em seu significado originário de “experimental” e de “vivenciável” (FLUSSER, 2007).

Com o advento das tecnologias de informação e comunicação, as quais propiciaram a reivindicação dos indivíduos acerca dos produtos que consomem e das decisões das organizações, o uso, termo que nomeia as “relações entre usuários e objetos” (VÖRÖS, 2012, p. 37), tornou-se imperante na atuação do *design*. Assim, considera-se que um produto do cotidiano, como uma cadeira, pode assumir diferentes funções e significados conforme a compreensão de seu usuário (ONO, 2006). Destaca-se, ainda, a imaterialidade dos projetos, que, segundo Cardoso (2012), acarreta ao *designer* a preocupação não apenas em fazer uma cadeira, mas também repensar o próprio ato de sentar.

Seria mais exato afirmar que as cadeiras são para sentar, de modo geral, mas que elas podem servir para muitos outros propósitos e que, em alguns casos, sentar-se sobre elas é a possibilidade menos importante ou interessante. [...] A correspondência estrita entre uma forma e determinado uso (por exemplo, cadeira = sentar) acaba por bitolar o pensamento. Ao pensar a ação de sentar como experiência e não como artefato específico, o projetista se liberta de estruturas preexistentes e ganha a possibilidade de criar soluções realmente inovadoras (CARDOSO, 2012, p. 48).

Esse pensamento projetista que evidencia a experiência humana em detrimento dos objetos de interação é o que Cardoso (2012) entende como adequado para o cenário contemporâneo da sociedade, enquanto Mizanzuk (2013) afirma que a finalidade do *design* não é mais somente oferecer soluções, mas reavaliar os problemas dos indivíduos. “Quando o cliente chega dizendo “quero um site”, ele já vem com a solução pronta. Às vezes, dependendo do objetivo do cliente, essa solução pode não ser a melhor. Caberia então ao *designer* fazer seu diagnóstico da situação” (MIZANZUK, 2013, p. 102).

Os produtos detêm uma dimensão material, relacionada à configuração formal, texturas, cores etc., e uma dimensão imaterial ou informacional, que revela dados sobre sua origem, finalidades, valor, aspectos culturais, entre outros (SELLE s.d apud BÜRDEK, 2006). Esses elementos influenciam na interpretação que os indivíduos fazem no uso dos produtos, sendo fundamentais para a elaboração dos projetos de *design*.

No que concerne ao objeto de estudo do *design*, ou seja, aquilo no qual o profissional se debruça ao exercer suas atividades, três termos se sobressaem nas discussões: objeto, produto e artefato. O **Quadro 2** expõe a diferenciação entre os objetos de estudo da área.

Quadro 2. Diferenças entre objeto, produto e artefato.

Objeto	Artefato	Produto
Corresponde a “coisa, matéria, objetivo”.	Do latim arte <i>factus</i> – o que significa fazer com arte.	Aquilo que é produzido pela natureza ou o resultado de qualquer atividade humana (física ou mental).

Fonte: Cunha (1999).

Outra terminologia que pode ser considerada objeto de atuação do *design* é a interface, que, conforme Bonsiepe (1997), refere-se ao espaço no qual se estrutura a interação entre o usuário que almeja realizar uma ação, a ferramenta necessária para a realização dessa ação e a tarefa – ou o objetivo – que o indivíduo visa cumprir.

A interface revela o caráter de ferramenta dos objetos e o conteúdo comunicativo das informações. A interface transforma objetos em produtos. A interface transforma sinais em informação interpretável. A interface transforma simples presença física em disponibilidade (BONSIEPE, 1997 p. 12).

Ao atuar na interface entre sujeito, ferramenta e ação, o *design* oferece alternativas condizentes às necessidades das pessoas, por meio do desenvolvimento de objetos/artefatos/produtos cujas

finalidades/funções não se limitam à visão do designer, porém contemplam os diferentes significados dados pelos sujeitos em suas interações. Entre as características do *design*, Bonsiepe (1997) identifica: possibilidade de se manifestar em qualquer área do conhecimento e da práxis humana; orientação ao futuro; relação com a inovação; ligação com o corpo e o espaço, particularmente ao espaço visual, porém não se limitando a ele; busca pela ação efetiva; linguisticamente ancorado no campo dos juízos; e orientação à interação entre usuários e artefatos.

2.3 Design e comunicação: em busca de uma relação interdisciplinar nas organizações

O *design* se constituiu historicamente pela confluência de técnicas e de conhecimentos diversos para a criação de produtos que atendem as necessidades dos indivíduos. Nesse sentido, trata-se de uma área interdisciplinar que atua em conjunto com outros campos disciplinares, seja na aplicação de conhecimentos que ultrapassam seu próprio domínio, seja no trabalho desenvolvido em equipes nas organizações.

Os projetos realizados pelo *designer* devem considerar tanto as condicionantes técnicas quanto a gama de necessidades dos usuários, o que implica um acervo de conhecimentos oriundos de outras áreas aplicadas simultaneamente na criação e no desenvolvimento de projetos, sejam eles na esfera gráfica, na digital, na moda, na moveleira, entre outras (FONTOURA, 2011). Bonsiepe (2012) destaca como uma das atribuições da atividade do *design* o incentivo à criação de novas experiências, o que lhe atribui uma tendência de buscar conhecimentos de diferentes áreas, a fim de agregá-los em investigações que possibilitem inovações na prática projetual e nas esferas de conhecimento do *design*. A busca por elementos teóricos e práticos em outros campos profissionais confere ao *design* o caráter interdisciplinar, além de propiciar o trabalho conjunto com outras disciplinas, sendo uma das características da atividade da área o envolvimento de inúmeros conhecimentos de domínios distintos (FONTOURA, 2011).

A interdisciplinaridade é um conceito em construção cuja premissa é a interação entre os saberes, o que abrange conhecimentos, métodos, técnicas e processos, a fim de gerar resultados mútuos sem desconsiderar as particularidades de cada área. Não se trata da superação do conhecimento disciplinar, sob o qual se funda o conceito, mas do reconhecimento da pertinência de outro modo de gerar conhecimento (ALVARENGA et al., 2011) que assume o indivíduo como protagonista, pois as disciplinas dialogam somente quando as pessoas estão dispostas a isso (FAZENDA, 2003).

A interdisciplinaridade, evidenciada no diálogo com os idênticos, com os pares anônimos ou consigo mesmo, configura-se como um desafio, pois se fundamenta na humildade diante da

limitação do próprio saber (FAZENDA, 1995) e na busca pela interação entre campos de conhecimentos antes abordados isoladamente, o que também possibilita a análise de situações mais próximas da realidade, tendo como base contextos mais amplos do que aqueles permitidos a partir do trabalho isolado das disciplinas (DIAS; GONTIJO, 2006).

O movimento acerca da interdisciplinaridade desponta entre os anos de 1960 e de 1970 a partir de críticas do ambiente acadêmico quanto à abordagem dos campos do conhecimento como partes isoladas umas das outras e centradas em suas especificidades, corroboradas pelo desafio “da flexibilização, que contrasta com a rigidez das teorias clássicas” (ENGELMAN; PERRONE, 2006, p. 106) que impelia a mudanças na estrutura das organizações.

Nesse cenário, o modelo taylorista-fordista⁹ é gradativamente substituído pelo modelo toyotista¹⁰, no qual há estímulos para o aumento da produtividade dos colaboradores, com maiores possibilidades para o indivíduo interagir em equipes e individualmente com a organização (ANTUNES, 2005). Os colaboradores não são mais “peças” da máquina organizacional, mas sujeitos providos de subjetividade e de inteligência, fatores que podem contribuir para o desenvolvimento da organização.

Atualmente, entende-se que as organizações se retroalimentam, isto é, fortalecem a sua individualidade, mediante as interações sociais mantidas no âmbito interno, e se desenvolvem enquanto entidades sociais com objetivos e políticas específicas por meio do contato com o ambiente externo. Com o avanço da sociedade da informação (CASTELLS, 2009), notadamente a partir da década de 1980, as fronteiras da organização são extintas. Entre as características da Sociedade da Informação que influenciam no comportamento das organizações, Castells (2009) aponta:

- Informação como matéria-prima - as tecnologias se desenvolvem para permitir a atuação humana sobre a informação propriamente dita, ao contrário do passado quando o objetivo dominante era utilizar informação para agir sobre as tecnologias, criando implementos novos ou adaptando-os a novos usos;

⁹ O modelo taylorista/fordista preconiza a concentração do trabalho dos empregados em tarefas simplificadas, isoladas e rotineiras. O trabalho era dividido em concepção - função de gerentes - e execução - função de operários (ANTUNES, 2005).

¹⁰ No modelo toyotista, o trabalho não se concentra apenas no domínio sobre a força física dos trabalhadores, pois estes são dotados de subjetividade e precisam se identificar como parte integrante da organização (ANTUNES, 2005).

- Predomínio da lógica de redes - características das relações complexas, as redes são estimuladas pelas novas tecnologias, estas materialmente implementadas em qualquer tipo de processo;

- Flexibilidade - as tecnologias favorecem processos reversíveis, permitem modificação por reorganização de componentes e têm alta capacidade de reconfiguração;

- Efeitos das novas tecnologias - a atividade humana, individual ou coletiva, é afetada diretamente pelas novas tecnologias, pois estas se baseiam na informação, a qual é parte integrante das relações humanas;

- Crescente convergência de tecnologias - sobretudo a microeletrônica e as telecomunicações, mas também e crescentemente, a biologia. As trajetórias de desenvolvimento tecnológico em diversas áreas do saber tornam-se interligadas e transformam-se as categorias segundo as quais a sociedade pensa os processos.

Com a ascensão da Sociedade da Informação, as redes e a convergência de informações são incorporadas pela gestão da organização e multiplicadas a todos os setores. A interdisciplinaridade começa a figurar no discurso organizacional como a alternativa para a integração entre os colaboradores de diferentes áreas. O trabalho em equipes constituídas por profissionais de diferentes campos do conhecimento e a concepção do indivíduo como protagonista, princípios preconizados pela interdisciplinaridade, são inseridos nas estratégias das organizações, o que reverbera na aproximação entre o *design* e a comunicação.

Historicamente, as duas áreas se constituíram mediante a confluência de outros domínios de conhecimento e se desenvolveram notadamente a partir da Revolução Industrial e da expansão das empresas, principalmente nos países desenvolvidos. O interesse das organizações em obter aceitação da sociedade acerca das atividades realizadas e dos produtos/serviços oferecidos permitiu ao *design* e à comunicação maior participação na elaboração de projetos que atendam aos objetivos organizacionais e aos anseios dos públicos.

Em uma sociedade na qual a informação é vital e as tecnologias impulsionam os relacionamentos entre indivíduos e organizações, *design* e comunicação se complementam na busca por ações que contemplem as diferentes necessidades dos usuários, sejam por produtos, sejam por informações. Segundo Flusser (2007, p. 12), “*design* e comunicação são desdobramentos de um mesmo fenômeno maior - o processo de codificação da experiência”, em que o autor evidencia que a

sociedade está menos interessada em possuir coisas¹¹, isto é, bens materiais, e mais engajada em dispor de não-coisas¹², ou seja, informações. Isso repercute na crescente parcela da sociedade que desempenha funções relativas à produção de informações em detrimento da redução de pessoas que se ocupam da produção de coisas, visto que a adoção de máquinas e de computadores tem substituído o trabalho humano nas empresas.

Ao considerar que os objetos presentes na vida humana possuem uma dimensão material e uma dimensão informacional, a atuação conjunta entre *design* e comunicação pode favorecer a criação de produtos (palpáveis ou não) que garantam uma interação que ultrapasse o aspecto funcional e permita às pessoas dar novos significados ao uso dos objetos. Flusser (2007) afirma que todo objeto tem como meta transformar as relações do usuário com seu entorno de modo a tirar dele algum proveito. Assim, designers e comunicadores podem trabalhar de forma interdisciplinar no planejamento de objetos cujo cerne esteja no usuário e em suas relações com o meio a sua volta.

As relações são alimentadas por informações. Etimologicamente, informar (do latim: *informare*) significa “dar forma a”¹³, o que incide sobre a atuação de *designers* e de comunicadores, responsáveis por dar forma a objetos com finalidades preestabelecidas. Por exemplo, ao projetar uma cadeira, o *designer* dá forma a um produto que atenderá a necessidade de sentar de determinado público (usuário). Embora a finalidade básica da cadeira seja o ato de sentar, a seleção de seus constituintes (a estrutura, o tipo de assento, as cores etc.) transmitirão significados diferentes em cada usuário, a partir da decodificação das informações presentes na cadeira. Ao elaborar um comunicado de imprensa, o comunicador formaliza um acontecimento que ocorreu ou que será realizado no âmbito da organização, com o intuito de difundir a importância do seu papel na sociedade, como agente social e econômico, que reflete em sua imagem. A escolha de palavras e de imagens transmitirão sentidos diversos ao público ao decodificar o conteúdo do comunicado.

Logo, a informação é o elemento que interconecta *design* e comunicação, posto que todas as coisas contêm informações que, para se tornarem evidentes, precisam apenas ser lidas, “decifradas” (FLUSSER, 2007). O desafio dos profissionais está na seleção de recursos que conduzam os públicos a decifrar as informações dos objetos de acordo com os objetivos definidos pela organização. Flusser (2007, p 14) equipara fabricar a informar, pois se tratam de “manifestações da ação humana única de tentar impor sentido ao mundo por meio de códigos e técnicas”. O significado de fabricar (do latim, *fabricare*), isto é, produzir algo através de meios mecânicos, inventar,

¹¹ As coisas são bens que podem ser apalpadados, como casas e móveis, máquinas e veículos, trajes e roupas, livros e imagens etc. (FLUSSER, 2007).

¹² Embora possam estar enclausuradas em coisas, as não-coisas não podem ser apreendidas com as mãos. Como exemplos há a memória do computador e as imagens eletrônicas (FLUSSER, 2007).

¹³ Fonte: DICIONÁRIO MODERNO DA LINGUA PORTUGUESA. 7ª Ed. Porto Editora, 2020.

engendrar¹⁴, assemelha-se a informar, pois, embora possa parecer que o conceito de fabricar se aplique apenas a produtos manufaturados, os artefatos digitais também são elaborados a partir de ferramentas e de técnicas cujas finalidades coincidem com a produção manufaturada.

A manufatura corresponde ao sentido estrito do termo in + formação (literalmente, o processo de dar forma a algo). No sentido amplo, fabricar é informar. Daí deriva o sentido, menos usual, de “fabricar” como inventar ou engendrar ideias ou versões, como na frase “fabricar um álibi” (FLUSSER, 2007, p. 12).

O ato de fabricar, ligado historicamente à atividade de *design*, integra-se ao ato de informar, uma das atribuições mais difundidas da comunicação. Na sociedade da informação, os conceitos convergem, visto que os produtos, tanto coisas quanto não-coisas, são elaborados e disseminados a partir de técnicas de fabricação, desde o planejamento até a comercialização e a avaliação dos usos pelos usuários. Em cada objeto, múltiplas informações são inseridas, sejam relativas à organização que o produziu, sejam dados que geram identificação no público que o recebe ou o adquire. Ao atuar de forma conjunta, *design* e comunicação possibilitam um olhar estratégico para os projetos desenvolvidos nas organizações, cujas funções na sociedade ultrapassam a mera produção de bens para o consumo e englobam as necessidades dos públicos por produtos e por informações.

Contudo, ressalva-se a relevância em se pensar a interdisciplinaridade enquanto uma perspectiva que integra as atividades de *design* e de comunicação nas organizações, e não apenas como um conceito para simplificar o trabalho em grupos nem sempre interdisciplinares constituídos por profissionais das duas áreas. Para Mueller (2006), há o uso indiscriminado da interdisciplinaridade, pois se percebem muitos projetos que se dizem interdisciplinares simplesmente por fazer diferentes áreas dividirem o mesmo espaço.

Assim, a interdisciplinaridade é assumida de forma instrumental com o objetivo de obter resultados satisfatórios para a organização, preferencialmente financeiros, por meio de grupos ditos interdisciplinares que envolvem vários setores. Individualmente, a interdisciplinaridade é tratada como sinônimo de multifuncionalidade, o que exige do colaborador um conjunto de competências, por vezes distantes de sua área de formação, que lhe garantem um posto de trabalho (MUELLER, 2006).

Nota-se nas organizações a constituição de equipes interdisciplinaridades compostas por profissionais que receberam sua formação em diferentes domínios do conhecimento com seus

¹⁴ Fonte: DICIONÁRIO MODERNO DA LINGUA PORTUGUESA. 7ª Ed. Porto Editora, 2020.

métodos, conceitos e termos próprios (CAPINUSSÚ, 2006), cuja finalidade está na concepção, planificação e produção de objetos em comum (POMBO, 2008). Contudo, tais equipes, em muitos casos, são formadas por profissionais de distintas áreas que, aglutinados em um ou mais setores, desenvolvem o trabalho isoladamente. No âmbito da assessoria de comunicação, por exemplo, autores como Curvello (2006) assinalam que a convergência entre as atividades profissionais ocorre apenas no discurso e não se insere na política organizacional e na prática cotidiana. Apesar de estarem no mesmo ambiente e partilharem o mesmo objetivo definido pela organização, os profissionais não mantêm uma relação interdisciplinar, pois trabalham centrados em suas atividades, sem o devido compartilhamento de conhecimentos e de técnicas. No entanto, para ser efetiva, a interdisciplinaridade implica na convergência entre métodos e conhecimentos de modo a resultar no enriquecimento mútuo das áreas envolvidas.

As mudanças ocorridas na sociedade nas últimas décadas impactaram na gestão das organizações. As atividades, antes vistas pelo viés individualista e operacional, tendem a ser realizadas por meio da integração entre as áreas que constituem os setores, entre eles a assessoria de comunicação. Essa perspectiva traz consigo a necessidade de uma abordagem para as áreas de *design* e de comunicação que ultrapasse a mera reunião de profissionais em um setor, mas garanta a interação mútua de conhecimentos e de técnicas a fim de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento de cada área.

2.4 O *design* em assessorias de comunicação: atividades e relações com outros profissionais

Na atualidade, o *design* pode atuar em diferentes setores da organização, desde a concepção de projetos de produtos industriais, perpassando o planejamento de ambientes interativos, até a elaboração de artefatos gráficos e digitais com o intuito de estabelecer uma relação com os públicos da organização. Bonsiepe (2011) assinala que o profissional de *design* tende a ser assumido como um estrategista das aparências, isto é, dos fenômenos experimentados mediante os sentidos, sobretudo a visão, mas também os demais sentidos como tato e audição. Todavia, para atuar em nível estratégico na organização, o *designer* precisa ultrapassar a visão que o atribui apenas ao agregador de valor ao produto para se considerar como um profissional que planeja e coordena estratégias criativas em acordo com os objetivos organizacionais.

Entre os setores em que o profissional de *design* tem adquirido maior relevância nas últimas décadas está a assessoria de comunicação, definida por Almansa (2010, p. 23) como uma estrutura organizada, “subordinada diretamente à alta direção, que coordena e interliga todas as ações de comunicação (internas e externas), para criar, manter ou melhorar a imagem da organização

perante todos os seus públicos”. Trata-se de um setor que gerencia a comunicação de forma holística, centralizada e única, ocupando-se de “todas as necessidades da área e não apenas de poucas ações (por exemplo, não deve centrar-se unicamente em satisfazer as necessidades informativas dos meios de comunicação, como ocorria no princípio)” (ALMANSA, 2010, p. 10).

A assessoria de comunicação se difere da assessoria de imprensa, a qual consiste na atividade de relacionamento com “o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet” (KUNSCH, 2003, p. 169), ou seja, o enfoque está na veiculação de informações acerca da organização nos meios de comunicação. A ASCOM também se distingue da agência ou consultoria de comunicação, pois, embora os serviços e os objetivos sejam os mesmos, a agência é independente e externa à organização, enquanto a assessoria de comunicação pertence à organização (ALMANSA, 2010).

O setor possui caráter mediador diante do ambiente interno, isto é, o cotidiano da organização formado pelos funcionários/empregados e pela alta direção, e externo, constituído por outras organizações públicas e/ou privadas, as instituições políticas e regulatórias, as comunidades circunvizinhas e os demais grupos sociais que influenciam no desenvolvimento organizacional. Em razão da complexidade de sua atuação, o setor precisa dispor de profissionais de competências diversificadas, embora complementares: designers; jornalistas; publicitários e relações-públicas.

Na ASCOM, a atuação do *design* exige do profissional competência para conceber ações alinhadas ao contexto da organização e aos anseios dos públicos, além de domínio holístico de ferramentas e de métodos de subcampos diversificados (*design* gráfico, de informação etc.), o que também acarreta o trabalho compartilhado com os profissionais da área de comunicação.

De acordo com os objetivos desta pesquisa, apresentam-se as atividades desempenhadas pelos profissionais de *design* e de comunicação na assessoria de comunicação. Por se tratar de um estudo que analisa as práticas profissionais no setor de uma universidade pública federal, requisitou-se a Lei nº 11.091¹⁵, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFE's) vinculadas ao Ministério da Educação. Entre os profissionais elencados na lei citada que compõem a assessoria de comunicação, pode-se citar jornalistas, publicitários e relações-públicas. Não há registro do cargo de *designer*, porém o profissional da área se enquadra no cargo de programador visual, cuja denominação é adotada nos processos seletivos e concursos públicos das IFE's. O **Quadro 3** descreve os requisitos de qualificação para os membros da assessoria de comunicação.

¹⁵ O Ofício Circular nº 015/2005, da referida Lei, descreve a denominação dos cargos, a formação necessária e as atividades típicas desempenhadas. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcgpp/oficios/oc01505.pdf>.

Quadro 2. Requisitos para os profissionais da assessoria de comunicação nas IFE's

Requisitos	Cargo			
	Programador visual	Relações-públicas	Jornalista	Publicitário
Escolaridade exigida	Curso Superior em Comunicação Visual ou Comunicação Social com habilitação em Publicidade ou Desenho Industrial com habilitação em Programação Visual.	Curso Superior em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.	Curso superior em Jornalismo ou Comunicação Social com habilitação em Jornalismo.	Curso Superior em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda.
Amparo legal da habilitação	-	Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967. Decreto nº 63.283, de 26 de setembro de 1968.	Decreto-Lei nº 972, de 17 de outubro de 1969. Decreto nº 83.284, de 13 de março de 1979. Ressalta-se que, desde 2009, o diploma de jornalismo não é obrigatório para o exercício da profissão.	Lei nº 4.680, de 18 de junho de 1965. Decreto nº 57.690, de 1 de fevereiro de 1966.

Fonte. Adaptado da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Embora a lei utilize a nomenclatura Desenho Industrial em editais de processos seletivos e concursos públicos para IFE's, a exemplo da UFAM, o Curso Superior em Design também é assinalado na escolaridade exigida para o cargo de programador visual. Panizza (2004) entende que programação visual é um dos termos que buscam esboçar o campo de atuação do *design* gráfico. “Comunicação visual, por exemplo, foi bastante utilizado pela Escola de Ulm, nos anos de 1950 e, no começo da década de 1960, no Brasil, a atividade passou a chamar-se Programação Visual” (PANIZZA, 2004, p. 54).

Vale frisar que, embora a abordagem contemporânea do *design* considere a área estratégica para as organizações, ainda se constata que o profissional não possui o devido reconhecimento nas assessorias de comunicação das IFE's, disputando o cargo de programador visual com outras especialidades da Comunicação. Nesse contexto, a regulamentação da profissão de designer poderia contribuir para o posicionamento da área nas IFE's. Segundo Strunck (2007), a regulamentação poderia esclarecer dúvidas acerca da classificação profissional dos designers que trabalham no serviço público, “propiciando-lhes um piso salarial mais adequado ao nível de sua formação acadêmica, além de permitir a realização de concursos públicos fechados só para a categoria profissional” (STRUNCK, 2007, p. 131).

Na descrição sumária dos cargos indicados pela Lei nº 11.091, há a correlação entre o cargo de programador visual e a atuação do designer no que tange ao campo gráfico. O [Quadro 4](#) apresenta a descrição sumária das áreas que compõem a assessoria de comunicação.

Quadro 3. Descrição sumária dos cargos da assessoria de comunicação nas IFE's

Cargo	Atividades
Programador visual	Planejar serviços de pré-impressão gráfica; Realizar programação visual gráfica e editar textos e imagens; Trabalhar seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e preservação ambiental; Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Relações-públicas	Implantar ações de relações públicas na instituição; Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Jornalista	Recolher, redigir, registrar através de imagens e de sons, interpretar e organizar informações e notícias a serem difundidas, expondo, analisando e comentando os acontecimentos, fazer seleção, revisão e preparo definitivo das matérias jornalísticas a serem divulgadas em jornais, revistas, televisão, rádio, internet, assessorias de imprensa e quaisquer outros meios de comunicação com o público; Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Publicitário	Desenvolver atividades artísticas e técnicas através das quais estuda, concebe, executa e distribui propaganda; Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Fonte. Adaptado da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Apreende-se que o profissional de *design* na assessoria de comunicação, especificamente em instituições federais de ensino, trabalha majoritariamente na esfera gráfica. Na definição de Villas-Boas (2001), *design* gráfico é:

A atividade profissional e a conseqüente área de conhecimento cujo objeto é a elaboração de projetos para reprodução por meio de gráficos de peças expressamente comunicativas. Essas peças – cartazes, páginas de revistas, capas de livros e de produtos fonográficos, folhetos etc. – têm como suporte geralmente o papel e como processo de produção a impressão (VILLAS-BOAS, 2001, p. 30).

Panizza (2004) divide o *design* gráfico em *design* de informação e *design* de identidade. Enquanto o primeiro se refere ao conjunto de recursos gráficos e de linguagem visual aplicados e combinados a mensagens exteriorizadas em suportes de informação (a exemplo das peças mencionadas por Villas-Boas) que auxiliam na compreensão de seus significados, o segundo é subdividido em marca, identidade corporativa e imagem global. O [Quadro 5](#) sintetiza as funções de cada subárea do *design* de identidade.

Quadro 4. Funções das subáreas do *design* de identidade

Marca	Identidade corporativa	Imagem global
Servir de elemento distintivo de origem e qualidade, bem como elemento de orientação e localização de um entre muitos produtos; Servir de elemento mnemônico e de persuasão.	Traduzir ideias e impressões psicológicas - a personalidade da organização - para seu público.	Apresentar ao público um <i>design</i> de critérios e ações que incluem tanto a marca e a identidade corporativa da organização como <i>design</i> de seus produtos e seu <i>design</i> ambiental, apoiando-se em um sistema multimídia que transcende a comunicação visual.

Fonte. Adaptado de Panizza (2004).

Logo, o *design* gráfico - ou a programação visual - não se limita à criação de peças para a divulgação de um produto ou serviço da organização, mas, conforme Panizza (2004), abrange a codificação de qualquer mensagem de interesse do emissor em uma linguagem visual que seja decodificada adequadamente pelo público receptor.

Salienta-se que algumas atividades apontadas como típicas do publicitário também podem ser desempenhadas pelo *designer*, o que pode acarretar em acúmulo de tarefas ao profissional de *design* membro de assessoria de comunicação que não dispõe de publicitário. O Quadro 6 apresenta as atividades típicas dos profissionais constituintes da assessoria de comunicação nas IFE's.

Quadro 5. Atividades típicas dos profissionais da assessoria de comunicação nas IFE's

Cargo	Atividades típicas
Programador visual	Planejar serviços de pré-impressão: analisar ordem de serviço; requisitar material para o setor responsável; verificar as condições dos equipamentos; elaborar orçamento; cumprir normas de segurança, meio ambiente e procedimentos de trabalho; elaborar projeto. Realizar programação visual gráfica: identificar pedido do usuário; identificar viabilidade econômica e técnica do projeto; definir processo de produção, matéria-prima e características da programação visual gráfica. Editar textos e imagens: digitar, formatar e ilustrar textos; confeccionar boneco; definir tamanho da lombada; confeccionar prova digital; diagramar textos. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
Relações-públicas	Promover a informação de caráter institucional entre a entidade e o público, através dos meios de comunicação. Promover maior integração da instituição com a comunidade. Planejar e coordenar pesquisas e campanhas de opinião pública, para fins institucionais. Planejar e supervisionar a utilização dos meios audiovisuais, para fins institucionais. Criar folhetos e mala direta; sugerir imagens para os textos criados; rever processo criativo desenvolvido; contatar fornecedores, usuário, jornalista e mídia; informar fornecedores sobre novos produtos. Promover intercâmbios com entidades técnicas, órgãos governamentais e empresas. Efetuar campanha institucional. Organizar eventos internos e externos. Selecionar arquivos, relatórios, artigos, fotografias. Divulgar material para imprensa. Rastrear noticiário sobre a instituição. Redigir documentos, peças e comunicados. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
Jornalista	Informar ao público: elaborar notícias para divulgação; processar a informação; priorizar a atualidade da notícia; divulgar notícias com objetividade e ética respeitando a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas; adequar a linguagem ao veículo de comunicação. Iniciar o processo de informação: fazer reunião da pauta; elaborar, distribuir e executar pauta; orientar a produção; assegurar o direito de resposta. Coletar informação:

	definir, buscar e entrevistar fontes de informação; selecionar e confrontar dados, fatos e versões; apurar e pesquisar informações. Registrar informação: redigir textos jornalísticos; fotografar e gravar imagens jornalísticas; gravar entrevistas jornalísticas; ilustrar matérias jornalísticas; revisar os registros da informação; editar informação. Qualificar a informação: questionar, interpretar e hierarquizar a informação; contextualizar fatos; organizar matérias jornalísticas; planejar a distribuição das informações no veículo de comunicação; formatar a matéria jornalística; abastecer e acessar bancos de dados, imagens e sons. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma.
Publicitário	Elaborar e executar plano de <i>marketing</i> e/ou propaganda. Desenvolver campanhas promocionais. Criar anúncios para mídia impressa e eletrônica. Criar folhetos e mala direta; <i>banners</i> , <i>outdoors</i> e <i>hotsites</i> para internet e demais peças publicitárias. Sugerir imagens para os textos criados. Contribuir na concepção do <i>lay-out</i> de campanhas publicitárias. Supervisionar os trabalhos de diagramação e arte-final das publicações da instituição. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Fonte. Adaptado da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

As atividades relativas à elaboração de produtos gráficos podem ser realizadas tanto por *designers* quanto por publicitários. Damasceno (2009) afirma que, embora sejam profissões distintas, com origens e bases de conhecimento específicas, *design* e publicidade desempenham, em alguns momentos, a mesma função e desenvolvem o mesmo tipo de trabalho.

Identificamos dois dos profissionais [...] que possuem repertório amplo para trabalhar com comunicação visual e estão devidamente habilitados para tanto. São os diretores de arte e os designers gráficos. Profissionais oriundos dos cursos de publicidade e propaganda e Design gráfico respectivamente, que por sua vez, absorvem durante sua trajetória acadêmica e profissional conhecimentos teóricos e práticos que lhes dão subsídio para aplicação dos mesmos nas soluções desenvolvidas para os problemas de comunicação que surgem no mercado de trabalho (DAMASCENO, 2009, p. 1-2).

Ressalta-se que o compartilhamento de atividades entre *design* e publicidade não resulta necessariamente na criação de projetos visuais idênticos, visto que cada profissional possui uma formação particular que lhe possibilita pensar em soluções próprias para os projetos gráficos. Ademais, “a convivência entre estes profissionais só tem a crescer para ambos. E quem sai ganhando com esta ‘mistura’ é o mercado e, conseqüentemente, os clientes” (DAMASCENO, 2009, p. 13).

Diante do exposto, a assessoria de comunicação em uma instituição federal de ensino pode ser constituída por profissionais de *design*, jornalismo, publicidade e propaganda e relações públicas, os quais desempenham funções particulares que, quando integradas, favorecem o desenvolvimento da comunicação da organização.

Os *designers* são responsáveis pela elaboração dos projetos gráficos para as diferentes interfaces comunicativas, baseados na personalidade e nos objetivos organizacionais e nas necessidades dos públicos. Para Zurlo (2010), o *designer* é capaz de interpretar a complexidade e apreender as suas estruturas de sentido de modo a torná-la visível, contribuindo para a comunicação e a gestão dos processos de partilha de escolhas na organização. A relevância do *designer* na assessoria de comunicação diz respeito à proposição de estratégias e à produção de imagens que se comuniquem de forma não verbal (BÜRDEK, 2006), combinadas à escolha de tipografia e à linguagem textual adequada ao público. Para isso, um dos pilares para o trabalho da área é a construção de cenários, concebida por Meroni (2008) como a capacidade do profissional em traduzir informações e intuições em conhecimento perceptível, usando experiência e ferramentas.

Os relações-públicas são incumbidos do planejamento e da coordenação da comunicação organizacional, o que abrange as pesquisas, as campanhas de relacionamento com os públicos e os eventos de caráter institucional, bem como a avaliação dos meios de comunicação a partir da coleta e da análise de noticiário acerca da organização. Na abordagem de Kunsch (2003), a comunicação institucional explicita a dimensão pública da organização, constrói a sua personalidade e enfatiza a missão, a visão, os valores e a filosofia organizacional diante dos ambientes interno e externo. Ao gerenciar a comunicação institucional com os públicos, os profissionais de relações públicas também articulam as ações de “responsabilidade social, sustentabilidade, produção cultural, prevenção e gerenciamento de crises e tudo que estiver relacionado com imagem, identidade e reputação corporativa” (KUNSCH, 2020, p. 100).

Os jornalistas atuam na produção de conteúdo noticioso sobre os temas de interesse da instituição, mediante a busca, a organização e a divulgação de matérias jornalísticas nos veículos de comunicação. Reginato (2020) considera que a finalidade central do jornalismo é informar de modo qualificado, o que denota fornecer para a sociedade a síntese dos principais acontecimentos, garantindo o acesso de diferentes públicos a essa informação. “Para ser qualificada, a informação deve ser: verificada, relevante, contextualizada, plural e envolvente” (REGINATO, 2020, p. 47).

Os publicitários trabalham com os aspectos relativos à propaganda, concebendo campanhas promocionais e anúncios para as diversas mídias. Sampaio (2003, p. 26) define a propaganda como “a manipulação planejada da comunicação visando, pela persuasão, promover comportamentos em benefício do anunciante que a utiliza”. Para a autora, a propaganda objetiva a divulgação de produto ou serviço a fim de informar e despertar o interesse do público-receptor pelo consumo.

Sublinha-se que o trabalho na assessoria de comunicação precisa ser desenvolvido de forma interdisciplinar, o que implica aos profissionais o atendimento a alguns requisitos, como a

percepção das mudanças radicais pelas quais o ambiente organizacional está passando e a superação das visões meramente profissionais e operacionais da área, a fim de assumir os membros do setor de comunicação como estratégicos para a organização (CURVELLO, 2006). Entretanto, a interdisciplinaridade necessária para as áreas presentes na assessoria se revela um desafio na prática cotidiana, pois essa integração se assemelha a um objetivo adiado – mas ainda não frustrado - para o trabalho do setor (LIMA, 2011).

Aponta-se duas razões para isso: a rotina do “time is over”, vivemos num tempo em que tudo “é (era) pra ontem” – a expressão em voga é esdrúxula, negativista e estressante – e a falta de preparo dos profissionais [...] para pensar e trabalhar de forma integrada (LIMA, 2011, p. 41).

Observa-se a relevância do pensamento e da atuação integrada na assessoria de comunicação, cujo trabalho conjunto entre as áreas de conhecimento favorece a mudança de uma perspectiva operacional centrada no trabalho individualista dos profissionais e na criação de conteúdo informativo para uma visão estratégica que assume a inter-relação entre o corpo funcional da assessoria como fator indispensável para o estabelecimento de estratégias comunicativas que alcancem e dialoguem com os públicos da organização de maneira efetiva.

2.5 Planejamento de trabalho na assessoria de comunicação: inter-relações entre design e comunicação

Para ser executado de modo eficaz, o trabalho da assessoria de comunicação deve se sustentar no planejamento estratégico, definido como uma sequência ordenada das ações necessárias para atingir os principais objetivos, expressando como esses serão alcançados dentro dos limites impostos pelas políticas (HUNGER; WHEELLEN, 2002). Embora o *design* e a comunicação detenham fases específicas relativas ao planejamento de cada área, na assessoria de comunicação a atuação dos profissionais se inter-relaciona, pois os objetivos são compartilhados, tanto em relação à manutenção do relacionamento com os públicos internos quanto à construção das interações com os públicos externos.

De modo geral, as áreas percorrem quatro etapas básicas: pesquisa ou coleta de informações; planejamento ou elaboração das ações; implementação ou divulgação e avaliação e mensuração dos resultados. Esse percurso obedece a uma sequência circular que permite a retroalimentação do processo, expostas na [Figura 1](#).



Figura 1. Etapas básicas do trabalho na assessoria de comunicação.

Fonte: O autor (2022).

No contexto do *design*, o planejamento se desdobra conforme o campo de atuação, como *design* industrial, *design* gráfico e *design* de informação, embora existam fases comuns a cada subárea. A partir da pesquisa de Freitas, Coutinho e Waechter (2013) sobre as metodologias projetuais nas subáreas do *design* citadas anteriormente, identificaram-se as fases do planejamento em relação ao *design* gráfico e de informação, por serem preponderantes no trabalho desenvolvido na assessoria de comunicação. O processo consiste em: análise do problema; definição de objetivos; coleta e análise das informações; grupo focal; mapeamento de materiais e tecnologias; experimentação (teste); geração de alternativas; esboço; validação; implementação e controle. A Figura 2 apresenta as etapas do trabalho de *design* na assessoria de comunicação.



Figura 2. Etapas do trabalho de *design* na assessoria de comunicação.

Fonte: Adaptado de Freitas, Coutinho e Waechter (2013).

No âmbito da comunicação, as fases do planejamento contêm variações, conforme a abordagem do autor. Mediante revisão da literatura, Kunsch (2003) propõe um roteiro de planejamento composto pelas fases: pesquisa (identificação e conhecimento da situação, levantamento de dados, mapeamento e identificação dos públicos, análise da situação, construção de diagnósticos); planejamento (fixação de políticas de comunicação, definição de objetivos e metas, determinação de estratégias, proposição de planos, projeto e programas de ação, escolha e seleção dos meios de comunicação, elaboração de planos alternativos e emergenciais, determinação dos recursos necessários, obtenção de apoio e aprovação da direção, orçamento); implantação (divulgação para o público envolvido, controle e monitoramento, correção de desvios); e avaliação (estabelecimento de critérios de avaliação, mensuração de resultados, relatório conclusivo). O processo de trabalho de comunicação na assessoria é descrito na Figura 3.

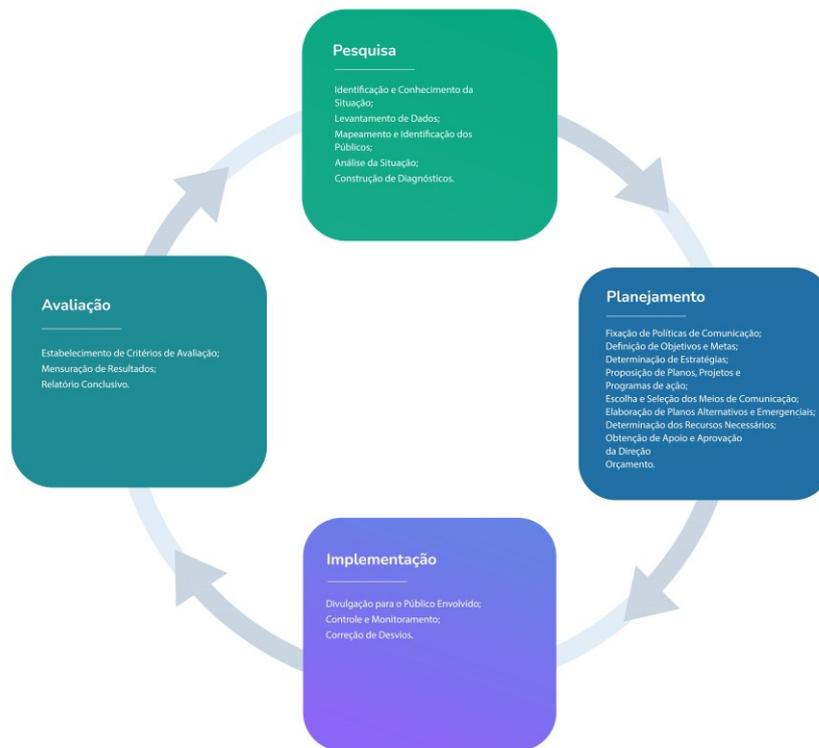


Figura 3. Etapas do trabalho de comunicação na assessoria de comunicação.

Fonte: Adaptado de Kunsch (2003).

A partir da identificação do percurso de trabalho realizado por cada área, é possível delinear as interconexões existentes no processo de atuação dos profissionais na assessoria de comunicação, assumindo como parâmetros as fases básicas do planejamento. A Figura 4 representa visualmente as fases do processo de trabalho de *design* e de comunicação, relacionando-as às etapas básicas do planejamento.

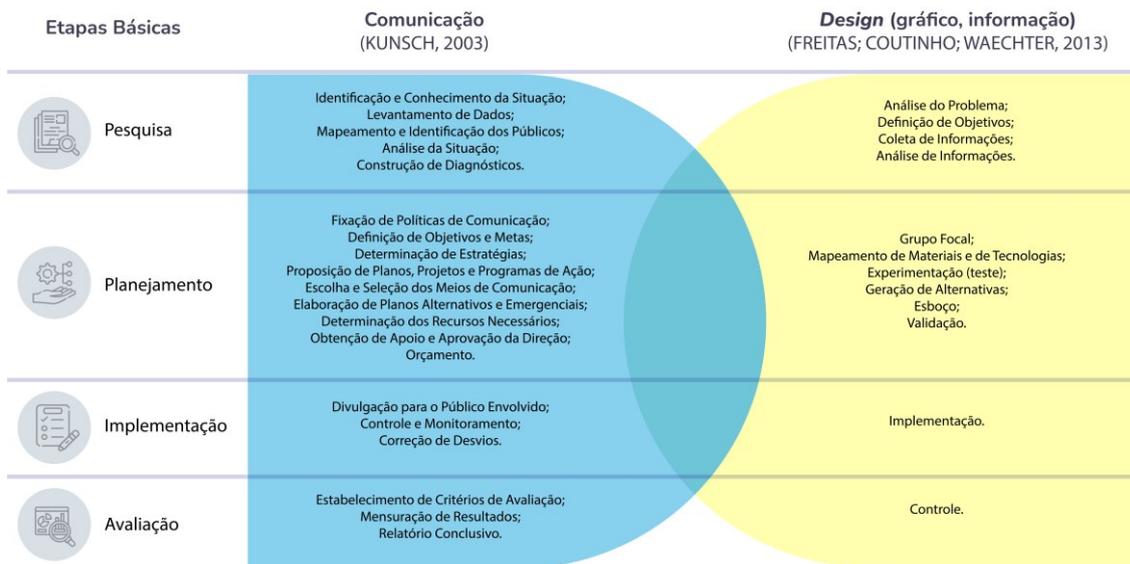


Figura 4. Etapas do processo de trabalho de *design* e de comunicação na assessoria de comunicação.

Fonte: O autor (2022).

Observa-se o compartilhamento de etapas de trabalho no exercício profissional de *design* e de comunicação na assessoria de comunicação, sendo imprescindível investigar como o processo se desenvolve na prática cotidiana do setor, a fim de subsidiar a elaboração de um modelo de trabalho que contribua para a atuação conjunta das áreas que compõem esse subsistema organizacional.

CAPÍTULO 3

Metodologia

Neste capítulo, trata-se da organização metodológica da pesquisa, com a indicação da classificação do estudo e dos procedimentos técnicos adotados para o seu desenvolvimento.

3.1 Classificação do estudo

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, a qual gera conhecimentos para a aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). A abordagem do problema se sucedeu de forma qualitativa, na qual o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, sendo este a fonte direta dos dados. Em relação aos objetivos, a pesquisa é de cunho exploratória, pois proporciona mais informações sobre o assunto investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, e descritiva, visto que expõe as características de um determinado fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

3.2 Procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos são elencados a seguir:

Pesquisa bibliográfica: a construção do referencial teórico se deu mediante à aplicação de pesquisa bibliográfica “a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p. 50). Para este projeto, realizou-se a busca das fontes bibliográficas em bases de dados na Internet (*Scientific Electronic Library Online Scielo* - SciELO, Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes e *Google Acadêmico*), bem como em periódicos científicos nos campos das ciências sociais aplicadas, especificamente *design* e comunicação. A busca *on-line* visa a coleta artigos científicos, teses, dissertações e *e-books*, sendo corroborada com obras bibliográficas acerca da temática da pesquisa.

Para a organização dos dados bibliográficos, elaboraram-se fichas documentais, as quais foram armazenadas em arquivos (pastas) na memória do computador, distinguindo-se os mais significativos, conforme recomendam Prodanov e Freitas (2013).

Buscou-se determinar as inter-relações entre *design* e comunicação na assessoria de comunicação por meio da análise dos dados bibliográficos e da construção de uma proposta visual a respeito das fases/etapas do processo de trabalho desempenhadas pelos campos de atuação.

Pesquisa documental: fez-se um levantamento de informações sobre a ASCOM-UFAM (histórico, perfil dos profissionais, funções desempenhadas e atividades desenvolvidas) em fontes disponibilizadas pelos profissionais e/ou disponíveis na Internet. A pesquisa documental é constituída a partir de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008).

Observação sistemática: ocorreu por meio do contato do pesquisador com o ambiente de trabalho da ASCOM-UFAM, identificando a rotina e os fluxos de comunicação entre os profissionais que a compõem. Gil (2008) cita Lofland (1971) ao apontar as categorias que podem orientar a organização das informações coletadas na observação sistemática: atos (ações numa situação temporalmente breve); atividades (ações de maior duração que constituem elementos significativos do envolvimento das pessoas); significados (produtos verbais e não verbais que definem ou direcionam as ações); participação (envolvimento global ou adaptação a uma situação ou posição que está sendo estudada); relacionamentos (relações entre diversas pessoas que ocorrem simultaneamente); e situações (a circunstância concebida no estudo como unidade de análise). Essas categorias nortearam a coleta de informações na ASCOM-UFAM por meio da observação.

Estudo de caso: possibilita ao pesquisador a obtenção de dados detalhados a respeito do objeto de estudo, obtidos por meio da análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação e análise de artefatos físicos (GIL, 2008). Para esta pesquisa, o estudo de caso objetivou coletar informações sobre as ASCOM-UFAM para, após a análise dos dados obtidos, desenvolver uma proposta de trabalho conjunto.

3.3 Objeto de estudo

Como objeto de estudo desta pesquisa tem-se a interdisciplinaridade entre as áreas de atuação do *design* e da comunicação em uma assessoria de comunicação, tendo como local de estudo a Assessoria de Comunicação da Universidade Federal do Amazonas (ASCOM-UFAM).

3.4 Definição dos participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa correspondem aos servidores ou técnicos administrativos em educação (TAES) da ASCOM-UFAM. Os procedimentos técnicos utilizados para a coleta de informações são descritos a seguir:

Assessora de comunicação: a coleta de informações com a assessora de comunicação ocorreu por meio de entrevista semiestruturada. O intuito foi compreender o processo de comunicação no trabalho desenvolvido pela ASCOM-UFAM, identificando dados relativos à gestão das informações e às decisões da assessora de comunicação perante os demais profissionais que compõem a assessoria. Buscou-se, também, extrair informações sobre a opinião da assessora acerca do trabalho desenvolvido pelos profissionais de *design*, bem como a sua compreensão e a relevância dada à área no setor. Averiguou-se, ainda, a visão da assessora a respeito da comunicação e do contato do setor com a reitoria e os demais públicos da instituição.

A entrevista seguiu um roteiro e se sucedeu no estilo de conversação, com as perguntas feitas oralmente e as respostas registradas em áudio para fins de comprovação das informações coletadas.

Profissionais de comunicação: realizou-se a entrevista semiestruturada mediante a aplicação de um roteiro com o intuito de identificar o processo de trabalho desempenhado pelos profissionais, sejam relações-públicas ou jornalistas, desde a decisão de iniciar as ações, perpassando o planejamento e a execução, até a avaliação dos resultados obtidos. Também se investigou a opinião dos profissionais a respeito dos fluxos de informações da assessoria e desta com a reitoria, bem como a percepção sobre o relacionamento com os públicos. Apurou-se, ainda, a opinião dos comunicadores acerca do trabalho desenvolvido pelos profissionais de *design* e a sua importância, bem como o nível de relação mantida com a área.

Profissionais de *design*: efetuou-se a entrevista semiestruturada orientada por um roteiro com o propósito de identificar o processo de trabalho desenvolvido, além da percepção dos profissionais em relação à comunicação, especialmente no tocante aos projetos gráficos elaborados.

3.5 Aspectos éticos

O projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Amazonas (Número do Parecer: 3.723.074; CAAE: 23319119.0.0000.5020).

Os sujeitos participantes da pesquisa, que são a assessora de comunicação, os profissionais de *design* e os profissionais de comunicação da ASCOM-UFAM, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ressalta-se a obrigatoriedade desse documento para o desenvolvimento do estudo, pois garante que os direitos dos sujeitos envolvidos no processo de pesquisa sejam respeitados. O referido documento contém informações necessárias para dar ciência aos participantes sobre como se processará o trabalho de pesquisa.

O próximo capítulo apresentará os resultados alcançados com a implementação dos procedimentos metodológicos, o que abrange a descrição e a análise da ASCOM-UFAM e da área de *design* no setor, bem como a proposta de trabalho conjunto elaborada.

CAPÍTULO 4

Resultados e discussão

Neste capítulo, explanam-se os resultados alcançados por meio da aplicação dos procedimentos metodológicos, tendo em vista os objetivos da pesquisa. Abordam-se o posicionamento e as possibilidades de atuação do *design* na assessoria de comunicação. Discutem-se, também, as práticas profissionais e o processo de trabalho da ASCOM-UFAM com o intuito de apresentar uma proposta de trabalho conjunto para o setor.

4.1 ASCOM-UFAM: descrição e análise

Por ser um subsistema organizacional que abrange diferentes campos de conhecimento com suas especificidades, mas que compartilham os mesmos objetivos perante os públicos da organização, a ASCOM-UFAM é um setor complexo, no qual “não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte” (MORIN, 2008, p. 108). Desse modo, a compreensão acerca do *design* na assessoria de comunicação demanda a análise do processo de trabalho e das atividades desenvolvidas no setor de modo holístico, pois este influencia no posicionamento da área ao determinar os objetivos, as metas e as atribuições de cada profissional.

A Universidade Federal do Amazonas contribui há mais de cem anos na formação de profissionais das diversas áreas do conhecimento. Atualmente, dispõe de vinte e três unidades acadêmicas, sendo dezoito na capital (Manaus) e cinco no interior (Humaitá, Benjamin Constant, Itacoatiara, Coari e Parintins), e se constitui administrativamente pelo órgão superior máximo, que é a reitoria, seguida, por sete pró-reitorias e doze órgãos suplementares (UFAM, 2020, *on-line*).

Para atender à demanda por informação dos meios de comunicação, criou-se, em 1986, a Assessoria de Imprensa (AI). Esta reunia cinco profissionais de jornalismo e um técnico de fotografia e laboratório, tendo as atividades concentradas na informação jornalística. A partir da década de 1990, a AI ampliou a perspectiva de atuação e passou a realizar ações que contemplavam as relações públicas e a comunicação institucional. Em 2003, propôs-se a criação da Assessoria de Comunicação Social, mediante o Ofício nº 21/03, que originou o Processo do Conselho de Administração (CONSAD) nº 001/2004. Em abril de 2004, a resolução nº 007/2004 determinou a implantação da ASCOM, tornando-se o setor responsável pela gestão dos fluxos comunicacionais da instituição.

Atualmente, o trabalho da ASCOM compreende as atividades de assessoria de imprensa, comunicação institucional e *design* gráfico, com enfoque na comunicação com as mídias digitais. Ademais, o setor promove campanhas diversas que abrangem aniversários da instituição e problemáticas cotidianas, como o abandono de animais, além de coordenar e auxiliar eventos institucionais.

A ASCOM é composta por quinze servidores, com dois *designers*, dois relações-públicas, quatro jornalistas, um técnico de fotografia, um técnico de audiovisual, um auxiliar administrativo, dois assistentes administrativos, um revisor textual e um assessor de comunicação que gerencia o setor. Ressalta-se que a incorporação de relações-públicas mediante concurso público ocorreu em 2016, enquanto o provimento de *designers* concursados se sucedeu em 2012 e 2018, cujos cargos detêm a

nomenclatura “programador visual”. O setor recebe o auxílio de estagiários e de voluntários, majoritariamente discentes de Design e de relações públicas que desenvolvem projetos específicos.

Segundo Álvarez e Caballero (1997 apud ALMANSA, 2010), não há regra para definir a estrutura da equipe da assessoria, pois esta deve se adequar ao tamanho e à estrutura da própria organização. Diante da dimensão da UFAM¹⁶, a quantidade de profissionais se mostra insuficiente, principalmente se considerar os períodos em que há apenas um *designer* e um relações-públicas para atender as demandas dos respectivos campos profissionais. No que tange à área de jornalismo, a gestora da assessoria indica a necessidade de contratação de mais profissionais, embora o quantitativo atual atenda às atividades de assessoria de imprensa.

Como um setor vinculado diretamente à reitoria, a ASCOM mantém uma relação de proximidade com os gestores da Instituição, particularmente com o reitor, o qual, conforme a assessora, compreende a relevância da administração superior e valoriza as atividades desenvolvidas, além de favorecer a participação no processo decisório da instituição e garantir a autonomia para pensar e executar as ações de comunicação.

O assessor precisa ter um perfil que o permita intermediar os setores da organização, incluindo a cúpula diretiva, tendo como papel “o planejamento e o controle das ações da organização, diagnosticando problemas e apontando caminhos para solução” (WELS, 2004, p. 3). Nota-se que na UFAM ainda prevalece a figura do assessor de comunicação como subordinado ao gabinete da reitoria, cujas demandas exigem dedicação da atual gestão da ASCOM para acompanhá-las e divulgá-las, ocupando o tempo que poderia ser exercido para o trabalho com os demais públicos da Instituição.

A ASCOM ainda exerce uma função passiva na comunicação com os demais setores da universidade, no sentido de aceitar a configuração adotada pela estrutura do setor, como também as regras impostas (BALDISSERA, 2001), e não buscar novas informações junto aos públicos além daquelas que recebem no cotidiano.

Existem dificuldades para estabelecer os fluxos de informações na Instituição devido à quantidade de demandas recebidas atrelada ao trabalho operacional que prevalece na rotina do setor. A implementação de uma política de comunicação poderá facilitar a interação entre a assessoria e os demais setores ao delimitar o *modus operandi* da comunicação.

¹⁶ A Instituição possui 1714 docentes, 1.687 servidores ativos e 29.386 discentes (UFAM, 2019, *on-line*).

A ausência de políticas de comunicação claramente definidas, atrelada à carência em se comunicar com os segmentos envolvidos (discentes, docentes, técnicos, comunidade em geral) acarreta a ineficiência da comunicação nas universidades (SCROFERNEKER, 2001). Contudo, o setor de comunicação necessita de maior reconhecimento nas instituições de ensino superior, visto que das universidades brasileiras que apresentam o organograma no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), 33,3% não posicionam a assessoria na estrutura organizacional (LIMA, 2011) e 69% não mencionam a existência de política de comunicação (ALVES, 2015).

Quando formalizada, a política de comunicação contribui para o planejamento de ações de relacionamento condizentes com os anseios de cada público, além de auxiliar no cumprimento dos objetivos da organização e do setor de comunicação. Para Bueno (2009, p. 310), a política de comunicação é um processo que articula valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas com a finalidade de “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”. A inexistência de uma política formalizada pode ser reproduzida em leis, programas ou discursos institucionais, o que significam, na prática, improvisação e personalismo, pouco eficientes para a instituição e para os públicos (DUARTE, 2009).

4.1.1 Planejamento a longo prazo e objetivos estratégicos da ASCOM

O planejamento das atividades da ASCOM provém do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFAM, consubstanciado em um documento que norteia a instituição quanto à sua filosofia de atuação, à missão, à visão, aos objetivos, às diretrizes institucionais e às atividades as quais desenvolve e pretende desenvolver. Com vigência de 10 anos, o PDI é revisado anualmente e o controle dos objetivos é divulgado no Relatório de Gestão e no Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT).

A ASCOM estabeleceu três objetivos estratégicos no PDI para o período de 2016 a 2025: 1. Aperfeiçoar a gestão da informação e comunicação; 2. Fortalecer a imagem institucional; e 3. Cooperação técnica entre setores para capacitação. O **Quadro 7** expõe os objetivos, as metas e as estratégias propostas pela ASCOM.

Quadro 7. Objetivos estratégicos, metas e estratégias da ASCOM-UFAM (2016-2025)

Objetivo estratégico	Aperfeiçoar a gestão da informação e comunicação	Fortalecer a imagem institucional	Cooperação técnica entre setores para capacitação
Meta geral	Aperfeiçoar o gerenciamento de 100% das mídias institucionais.	Promover a melhoria contínua da imagem institucional junto à comunidade interna e externa.	Promover a melhoria contínua da imagem institucional junto à comunidade interna e externa.

Estratégias	Implantação da política de comunicação; criação da agência de comunicação da UFAM e da agência de notícias; integração dos sistemas de gerenciamento da informação e comunicação; instituir ferramenta <i>on-line</i> para acesso da imprensa aos pesquisadores com vistas à divulgação científica.	Aproximar setores de comunicação oriundos das unidades fora da sede; implantação de sistema de avaliação da imagem institucional; fortalecimento da marca institucional da UFAM; colaboração com veículos de comunicação para inserções institucionais.	Cooperação Multissetorial (Faculdades de Letras -FLET, Faculdade de Informação e Comunicação - FIC e Faculdade de Tecnologia - FT, Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootenia – ICSEZ).
-------------	---	---	---

Fonte. Adaptado do PDI da UFAM, com vigência de 2016 a 2025.

A partir dos relatórios de avaliação¹⁷ disponibilizados pela Instituição, verificou-se a dificuldade para implementar as estratégias. Predominam-se as ações não iniciadas e reprogramadas, tais como a avaliação dos meios de comunicação internos e das mídias sociais e o redimensionamento e a criação de instrumentos comunicativos. Conforme a assessora, as estratégias definidas como essenciais para o posicionamento estratégico do setor na Instituição, isto é, a política de comunicação e a criação da agência de comunicação, tiveram início, porém os relatórios disponibilizados pela atual gestão da UFAM nos anos de 2017 a 2019 não fazem menção à política de comunicação, embora em gestões anteriores a 2016 tenha sido desenvolvida de forma preliminar.

A gestão da ASCOM definiu a criação da agência de comunicação da UFAM como umas das estratégias para garantir mais autonomia ao setor. Na visão da assessora,

Ao se tornar agência, a ASCOM terá mais autonomia. Hoje, se faz comunicação institucional e comunicação do reitor. Ao se tornar agência passa a ter um viés mais amplo de atuação. A partir disso, as políticas que podem ser resultantes desse novo modelo, se ampliam (ENTREVISTA COM ASSESSORA).

Observa-se uma perspectiva equivocada da atuação da agência de comunicação, pois esta é externa à organização (ALMANSA, 2010) e se caracteriza como um grupo de trabalho fora da estrutura organizacional cuja função é prestar “serviços especializados em comunicação organizacional e corporativa” (SCHAUN; RIZZO, 2009, p.52). Lima (2011) frisa que o público interno é o que merece mais atenção da assessoria, devido aos seguintes motivos: multiplicação de ideias e propósitos da instituição; facilidade, acessibilidade e menor custo; melhoria de autoestima e aumento da competência interna; aumento da credibilidade e da confiança, por parte do público, e de segurança, por parte da administração; aumento das chances de acerto nas ações das políticas; e elevação do nível de participação democrática e de práticas cidadãs.

¹⁷ Tratam-se do Relatório de Gestão (2017, 2018 e 2019) e do Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna - RAIINT (2018). Relatórios consultados em: <https://proplan.ufam.edu.br/index.php/relatorio-de-gestao>.

Logo, a nomenclatura vigente é a mais adequada, pois a assessoria de comunicação precisa manter contato próximo aos públicos estratégicos, entre eles docentes, discentes e técnicos administrativos, além de estar situada estrategicamente no organograma da instituição, a fim de gerenciar os fluxos comunicacionais de maneira holística. A alteração da assessoria de comunicação para a agência poderá restringir a atuação do setor, principalmente no âmbito interno.

No PDI 2016-2025, estabeleceu-se a construção do plano de comunicação da UFAM até 2017, porém a ASCOM optou por investir em uma série de matérias jornalísticas sobre os êxitos da administração superior no período de 2013 a 2017, além de priorizar a cobertura de eventos resultantes de atividades institucionalizadas, a ampliação do uso das redes sociais *on-line* e o encaminhamento de demandas do gabinete da reitoria. Essa medida impossibilitou o início da elaboração do plano de comunicação, o que também não ocorreu nos anos seguintes, visto que não consta nos relatórios de gestão da instituição de 2017 a 2019.

A ASCOM propôs no PDI 2016-2025 parcerias com algumas unidades acadêmicas (Faculdades de Letras - FLET, Faculdade de Informação e Comunicação – FIC, Faculdade de Tecnologia – FT e Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia – ICSEZ) para promover a imagem institucional junto à comunidade interna e externa. Todavia, ainda não se concretizou plenamente em virtude da limitação de profissionais e do tempo dispendido às ações rotineiras do setor.

A partir de 2018, o setor iniciou os projetos para promover a imagem da instituição e favorecer a interação com os públicos: *Sou UFAM e Comunicando com excelência*. As ações desenvolvidas tiveram enfoque nas mídias digitais, limitando a atuação dos profissionais de *design*, de jornalismo e de relações públicas à criação e à divulgação de conteúdo informativo nas mídias digitais. O sistema de avaliação da imagem institucional não iniciou até 2017, como previsto no PDI 2016-2025, tendo a implantação adiada para 2018 e a execução ainda não divulgada.

4.1.2 Processo de trabalho

O processo de trabalho na ASCOM possui alguns entraves em razão do número de demandas atendidas e da ausência de um planejamento formalizado. Para o desenvolvimento das atividades, o setor possui infraestrutura básica, dispondo de sala que comporta os servidores e os equipamentos, com a previsão de que a ASCOM seja alocada para um espaço maior, o qual ainda precisa ser adequado às necessidades dos profissionais. Na área de design, as ferramentas para a produção de conteúdo precisam de atualização. Dividiu-se o processo de trabalho em quatro etapas básicas, de acordo com o subtítulo **2.5 Planejamento de trabalho na assessoria de comunicação: inter-relações entre design e comunicação**, e analisou-se cada fase com o propósito de recomendar melhorias. A Figura 5 apresenta o processo de trabalho da ASCOM.



Figura 5. Etapas do processo de trabalho da ASCOM-UFAM.

Fonte: O autor (2022).

1 – Pesquisa ou coleta de informações

As informações recebidas pela ASCOM provêm dos diferentes públicos da Instituição, os quais podem ser classificados, de forma geral ou geograficamente, em: internos (gabinete da reitoria, pró-reitorias, unidades acadêmicas, servidores, docentes e discentes de graduação e pós-graduação), externos (imprensa, estudantes que almejam ingressar na UFAM e sociedade em geral) e mistos (funcionários terceirizados).

As demandas são recebidas a partir de contato telefônico, *e-mail*, redes sociais *on-line* (Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp e YouTube) e interação direta, isto é, quando o solicitante se dirige à sala da ASCOM para requerer um serviço. Além disso, a assessoria também recebe vídeos da TV UFAM para a divulgação nas mídias digitais, o que atesta uma cooperação entre os dois setores da instituição.

Em 2020, as informações de caráter administrativo passaram a tramitar pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI), uma plataforma virtual que permite aos servidores compartilharem documentos que anteriormente era efetuada de forma impressa. Desse modo, os servidores podem solicitar os serviços da ASCOM por meio de ofícios e memorandos enviados pelo SEI.

A ASCOM não exerce a função ativa na coleta de informações, no sentido de pesquisar junto aos públicos dados relevantes para o desenvolvimento de novas ações. Isso, somado à ausência de uma política de comunicação, favorece o recebimento de demandas com o prazo limitado, comprometendo o planejamento.

2 – Planejamento

A longo prazo, o planejamento é orientado pelo PDI, já abordado no subtítulo *4.1.1 Planejamento a longo prazo e objetivos estratégicos da ASCOM*. O planejamento a médio e curto prazos é realizado mensalmente pela gestão da ASCOM e as demandas são tratadas como projetos. Assim, por exemplo, nos meses de janeiro e fevereiro são pensadas atividades direcionadas aos ingressantes na universidade. Paralelamente, pensa-se em ações de divulgação relacionadas ao aniversário da instituição (17 de janeiro) e às atividades acadêmicas realizadas no início do semestre letivo.

Há reunião com a equipe conforme a necessidade do atendimento ao cronograma de execução das ações. Para o controle das atividades, utiliza-se o *Google Calendar*, o qual todos os membros têm acesso e podem preencher e/ou acompanhar as demandas, os nomes dos responsáveis pela execução e o horário a ser executada a atividade. O profissional que recebe a demanda a insere no calendário ou, caso contrário, a chefia preenche e designa um responsável para a realização do que foi solicitado.

As tarefas são divididas por *expertise*, sendo possível segmentar o trabalho em áreas de comunicação e de *design*.

Comunicação: constituída por profissionais de relações públicas, responsáveis pelo gerenciamento das mídias digitais, coordenação de eventos, relacionamento com a imprensa, campanhas institucionais e atendimento ao público em geral, e de jornalismo, incumbidos a captar informações, acompanhar coletivas de imprensa e redigir notícias para a divulgação. Enquanto no contexto do jornalismo as pautas geralmente são recebidas e designadas pela assessora da ASCOM aos profissionais, havendo reuniões mensais para a definição de novos temas para cobertura, no contexto das relações públicas, planejam-se anualmente as ações para as mídias digitais, a partir de reuniões com a área de *design* para pensar e elaborar as peças de comunicação. As demais atividades de comunicação são desenvolvidas sem planejamento formal, isto é, os profissionais responsáveis executam as ações com base em experiências anteriores e não balizados por um plano.

Design: formada por *designers* cuja função (programação visual) restringe a sua atuação à criação de produtos gráficos institucionais, tais como apresentações da reitoria, assinaturas de *e-mails*, cartões de visita, *banners*, faixas, *flyers*, *slides* para *site*, peças para *outdoors*, edição e composição de imagens para matérias jornalísticas e mídias digitais. Com exceção das peças de comunicação para as redes sociais *on-line* e o *site*, elaboradas a partir do trabalho conjunto com a área de relações públicas, o número de demandas e o prazo limitado para atendê-las dificultam o planejamento, delimitando-o apenas às campanhas ou à criação de identidade visual para os quais

há mais tempo disponível. Algumas demandas são executadas por discentes estagiários ou voluntários de *design*, supervisionados pelo profissional da área no setor. Para a organização dos serviços solicitados (demandas, ações a serem feitas e o que se está fazendo), utilizam-se as ferramentas *Google Drive* e *Microsoft Excel*. Como as informações advêm tanto de membros da assessoria quanto dos públicos da instituição, principalmente docentes, os *designers* inicialmente decodificam a demanda por meio de conversas com os solicitantes, depois desenvolvem e retornam com as alternativas para a aprovação.

Além dos núcleos supracitados, a ASCOM conta com técnico audiovisual, técnico de fotografia, auxiliar e assistentes administrativos e, ocasionalmente, servidores disponibilizados pela TV UFAM para a produção de conteúdo institucional. Não há previsibilidade para a contratação de mais profissionais, o que torna pertinente a busca por planejar as atividades a partir da realidade atual, com a limitação de recursos humanos e materiais. A construção de um planejamento que abarque as atividades, os conhecimentos e os métodos de todos os campos profissionais que constituem o setor poderá facilitar a colaboração entre os profissionais e contribuir para o papel estratégico de cada um deles no composto organizacional, bem como na consecução das ações de comunicação da Instituição.

3 – Implementação (divulgação)

A ASCOM possui critérios para a divulgação das informações. No campo do *design*, o público é o fator determinante para a linguagem empregada nos produtos gráficos, o que também é válido aos profissionais de relações públicas no momento de selecionar a ferramenta de comunicação e a maneira mais adequada para compartilhar a informação. Os jornalistas adotam como critério a relevância ou o impacto da notícia, considerando mais importantes as informações que interessam ao maior número de pessoas e/ou que tratam de ações da reitoria.

Para divulgar as informações, a assessoria dispõe das seguintes ferramentas de comunicação: *site* institucional, redes sociais *on-line*, *outdoors* nas dependências do campus universitário e *newsletters* (*e-mails* institucionais enviados para uma lista de contatos). Elaboram-se anualmente 1 a 2 revistas institucionais que são distribuídas ao público interno. Os eventos são coordenados segundo a demanda das unidades acadêmicas, com exceção daqueles promovidos pela ASCOM (a exemplo do Imprensa VIP). As informações enviadas para a divulgação que interessam a um público específico são compartilhadas por meio de ferramentas as quais o público destinatário tenha acesso.

O [Diagrama 1](#) apresenta as ferramentas de divulgação da ASCOM e os públicos as quais se destinam.



Diagrama 1. Ferramentas de comunicação da ASCOM/UFAM.

Fonte: O autor (2022).

Na intersecção entre os públicos interno, externo e misto, observam-se o *site* institucional, as redes sociais *on-line* e os *outdoors*. O *site* institucional é o mais requisitado pelo público em geral, pois disponibiliza informações de caráter administrativo e acadêmico oriundos de todos os setores da instituição, além de notícias relativas a ensino, pesquisa, extensão, inovação e eventos realizados. As redes sociais *on-line* são voltadas aos discentes e aos pretendentes a uma vaga na UFAM, majoritariamente mais jovens, embora também sirva de canal de informação para a comunidade externa. Os *outdoors* estão posicionados em pontos estratégicos (um na entrada e um na estrada de acesso ao Setor Norte da UFAM) a fim de despertar a atenção dos visitantes acerca de campanhas e/ou outras notícias (datas comemorativas, premiações, eventos, implantação de novo processo ou sistema etc.).

No âmbito interno, os servidores que possuem *e-mail* institucional recebem semanalmente a *newsletter* “Mensagem Expressa”, contendo uma série de notícias publicadas no *site* da UFAM. Devido à limitação de recursos financeiros, os materiais impressos estão restritos aos *outdoors* e às revistas institucionais. Nos casos em que uma unidade ou um docente necessita de material

impresso, a área de *design* elabora o conteúdo gráfico e o solicitante se responsabiliza pela impressão.

Diante da quantidade de profissionais na assessoria e das demandas recebidas, as ferramentas de comunicação têm exercido a função de informar os públicos sobre as atividades desenvolvidas pela instituição, porém precisam de um monitoramento para verificar a sua efetividade. A construção de um plano de comunicação que considere as atividades de cada área profissional da assessoria e privilegie a interação com os públicos poderá favorecer uma atuação mais estratégica do setor nos meios de comunicação.

4 – Avaliação

A avaliação a longo prazo é realizada por meio do PDI, o qual é atualizado a cada dois anos e tem relatórios divulgados anualmente. No subtítulo *4.1.1 Planejamento a longo prazo e objetivos estratégicos da ASCOM*, verificou-se dificuldades para o cumprimento dos objetivos estabelecidos devido ao caráter operacional das atividades do setor. As ações desenvolvidas rotineiramente são avaliadas de maneira informal, porém não há reunião em equipe para a mensuração dos resultados.

No contexto de *design*, o excesso de demandas encaminhadas a apenas duas profissionais impede a avaliação formal do conteúdo elaborado, o que se agrava quando um dos membros de *design* solicita afastamento para qualificação profissional ou férias, por exemplo. No âmbito da comunicação, identificou-se o *clipping*¹⁸ como um instrumento para a análise da imagem da instituição divulgada na imprensa, seja de forma digital ou impressa. No entanto, mesmo após a implantação de um novo formulário em 2019, proposto em uma pesquisa do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC)¹⁹, em que uma discente do curso de Relações Públicas da UFAM reformula o modelo de *clipping* da assessoria, o instrumento ainda é utilizado apenas para o registro das notícias divulgadas, não configurando efetivamente como uma ferramenta de avaliação.

A avaliação permite mensurar os resultados obtidos a partir das atividades executadas, além de indicar eventuais equívocos durante o processo de trabalho. A formalização desta etapa e a sua discussão entre os membros da assessoria é essencial para a mudança de uma atuação operacional

¹⁸ Trata-se do “recorte ou gravação de uma unidade informativa (editorial, notícia, artigo de um colaborador, etc.) que consolida o processo de interação da empresa ou entidade com determinado veículo de comunicação” (BUENO, 2006, p. 389).

¹⁹ O estudo identificou que o modelo de *clipping* utilizado pela ASCOM se mostrava insuficiente para a realização de uma análise mais aprofundada da universidade na mídia, no sentido de não dispor de elementos que poderiam subsidiar pesquisas futuramente desenvolvidas pelos estudantes e/ou pelo próprio setor. Assim, propôs-se a reformulação do *clipping* da assessoria, com a inclusão de novos critérios de análise (PRESTES, CARVALHO, 2019).

para um posicionamento estratégico, o qual somente será possível com a implementação de uma política de comunicação.

Entre os instrumentos para a avaliação da comunicação que podem ser adotados pela ASCOM, indicam-se: questionários e entrevistas aplicados junto aos públicos; diagnósticos e análises de redes de comunicação (análise da estrutura de comunicação que permite avaliar quem se comunica com quem e com que frequência); experiências críticas de comunicação (relato e descrição das experiências vividas pelas pessoas em comunicação); inquéritos, que visam a coleta de informações sobre ideias, afetos e comportamentos das pessoas, baseando-se em questionários; grupos de foco; análise de documentos; e observação direta, que possibilita aos profissionais a coleta direta de informações sem a necessidade de intermediários (KUNSCH, 2003).

Os instrumentos supracitados poderão fundamentar uma posterior auditoria de comunicação na instituição, cuja função, segundo Kunsch (2003), é examinar, avaliar, reorganizar, solucionar e melhorar o sistema de comunicação de uma organização, a fim de melhorar o desempenho das práticas comunicativas vigentes.

4.2 Design na ASCOM-UFAM: diagnóstico e possibilidades de atuação

A atuação da área de *design* é influenciada pelo posicionamento da organização na qual está inserida, posto que, conforme Mozota, Klöpsch e Costa, cada organização molda a definição de *design* de acordo com suas estruturas e necessidades. Desse modo, o trabalho de *design* na ASCOM-UFAM é determinado pela Lei nº 11.091²⁰, pois se insere em uma instituição federal de ensino, que descreve o cargo de “programador visual” aos profissionais com formação superior em desenho industrial com habilitação em programação visual e em *design*.

Diante disso, a área de *design* na ASCOM-UFAM trabalha, majoritariamente, com produtos gráficos, a exemplo de *banners*, faixas, *flyers*, assinaturas de *e-mails*, cartões de visitas, apresentações da Reitoria, além de imagens para as mídias sociais da instituição. Para a elaboração das peças de comunicação, os profissionais recebem auxílio de discentes estagiários e voluntários do Curso de *Design* da UFAM. No entanto, a quantidade excessiva de demandas recebidas, tanto de membros da assessoria quanto de outros sujeitos vinculados à UFAM, dificulta o planejamento das atividades.

²⁰ A Lei citada é descrita e discutida nesta dissertação na subseção “2.4 O *Design* em assessorias de comunicação: atividades e relações com outros profissionais”.

Fazemos as coisas mais empiricamente. [...] As coisas chegam para a gente com o tempo já em cima para ser feito. [...] Quando é, por exemplo, evento da Pró-Reitoria, é para ontem. Não temos tempo, é chegar e fazer. A demanda é grande, vem não só da assessoria, mas de reitorias, professores (ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DE DESIGN).

O planejamento a médio e longo prazos se limita às campanhas institucionais e à criação de identidade visual, enquanto as demais atividades são realizadas de forma operacional. Nesse contexto, ao analisar a atuação do *design* nas organizações, Mozota, Klöpsch e Costa (2011) estabelecem uma classificação em três níveis: estratégico; tático e operacional. O **Quadro 8** apresenta a descrição e os exemplos de atividades relacionadas a cada nível.

Quadro 8. Níveis de atuação do *design* na organização

Nível	Estratégico	Tático	Operacional
Conceito	Aproxima o <i>design</i> da Alta Administração ao responder por decisões estratégicas, amparando a concepção de missão, visão, valores, políticas e cultura da organização.	Alinha as decisões gerenciais do primeiro nível e a operação do terceiro nível, gerenciando as atividades e os recursos que atendam as estratégias da organização e definindo as funções que deverão ser executadas pelos atores dos diferentes setores da organização.	Torna compreensível os conteúdos na forma de imagens ou de produtos.
Pergunta-chave	O que fazer?	Como fazer? (funções)	Como fazer? (ações)
Exemplo de aplicação	Definição de missão, visão e valores organizacionais.	Auxílio na execução de eventos.	Criação de peças de comunicação.

Fonte. Adaptado de Mozota, Klöpsch e Costa (2011).

Nessa perspectiva, o *design* gráfico, principal campo de atuação da área na ASCOM-UFAM, está situado no nível operacional. Para alcançar o nível estratégico, a área deverá ser reconhecida como relevante para a tomada de decisão na assessoria, de maneira específica, e na instituição, de forma global. No setor, o *designer* é visto pela gestão e pelos outros profissionais como membro indispensável para o desenvolvimento das atividades, embora a sua atuação se delimite à criação de materiais gráficos. Na Instituição, ainda não se percebe a participação estratégica da área devido a fatores legais e estruturais já abordados nesta pesquisa.

Todavia, é possível elucidar alguns elementos que garantem uma atuação mais próxima aos níveis tático e estratégico. Meroni (2008) afirma que o *design*, para se tornar estratégico, deve ser compartilhado e participativo, com o envolvimento sistemático de diferentes interessados nos projetos de uma forma colaborativa.

Nesse contexto, nota-se que a gestão da assessoria, ao priorizar o atendimento à reitoria e um planejamento pautado no plano de desenvolvimento institucional, o qual não é cumprido integralmente, desfavorece o planejamento estratégico entre os profissionais do setor. Embora a assessora comente que o planejamento segue atividades mensais, com “reunião com a equipe dentro da necessidade do atendimento do cronograma de execução dessas atividades”²¹, faz-se necessário que as reuniões de alinhamento das ações também ocorram semanalmente ou quinzenalmente para o melhor compartilhamento de informações visando o desenvolvimento das atividades, como manifestado pelos membros do setor.

Observa-se a colaboração mais próxima entre os profissionais de *design* e de relações públicas no planejamento das ações para as mídias sociais. Por volta de dois ou três meses antes de iniciar o próximo ano, os profissionais se reúnem para pensar a construção de conteúdo para as principais datas do ano letivo.

Sentamos com a designer lá para outubro ou novembro e pensamos. Olhamos as datas de profissões dos cursos, que são regulares, os aniversários das cidades onde têm campus, datas que são relevantes, como aniversário da UFAM, dia do servidor, dia das mães, dos pais. Já planejamos com ela (designer) como que vai acontecer. ‘Esse ano (2020), a gente pensou esse tema assim, como podemos fazer diferente?’ Buscamos propostas, ela também, sentamos e conversamos com ela e ela já organiza como vai atender, elabora a ideia, aprovamos ou não e vamos trabalhando (ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS).

A divulgação na internet é mais ampla. Há slides no site da UFAM e redes sociais, em que fazemos um trabalho junto com os RPs. Sentamos, debatemos o que vai ter, se vai ter campanha, dia dos estudantes etc. Sentamos, pensamos o que pode ser feito e eu elaboro graficamente, depois retornamos, vemos o que pode ser ajustado para poder entrar em veiculação (ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DE DESIGN).

Logo, o planejamento a médio e longo prazos, essencial para a abordagem estratégica do *design* na ASCOM, restringe-se ao compartilhamento de conhecimentos com profissionais de relações públicas, enquanto as outras atividades são realizadas a partir do recebimento das demandas da assessora, dos jornalistas e de outros públicos (docentes e técnicos administrativos) da UFAM, sem que se tenha efetivamente uma colaboração.

O processo de trabalho percorrido pelos *designers* abrange o recebimento da demanda, oriunda da assessoria ou de outros departamentos da instituição, a decodificação das informações por meio de reuniões com os interessados, a elaboração de alternativas e a apresentação dos produtos

²¹ Informação extraída da entrevista com a assessora.

gerados. Há possibilidade para alterações nos materiais produzidos, se solicitadas pelos interessados. Ao esclarecer o fluxo de trabalho, a profissional afirma:

Chega a informação bruta, tento decodificar fazendo algumas perguntas ou também vai muito das pessoas que vêm até mim. Após essa conversa, ao entender o que eles querem, eu desenvolvo a peça que é necessária para o momento e retorno para eles (ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DE DESIGN).

O processo delineado pelos *designers* na ASCOM se assemelha ao processo operacional de concepção e condução do *design*, constituído, segundo Mozota (2002), pelas seguintes fases: investigação; pesquisa; exploração; desenvolvimento; realização e avaliação. O Quadro 9 descreve o objetivo e os produtos visuais gerados em cada fase.

Quadro 9. Fases do processo operacional de *design*

Fases	Objetivo	Produtos visuais
0 - Investigação	Ideia	Briefing ou caderno de representação.
1 - Pesquisa	Conceito	Conceito visual.
2 - Exploração	Escolha do estilo	Rafes ²² , layouts, modelos ou maquetes.
3 - Desenvolvimento	Protótipo, detalhe	Traços técnicos, maquete de validação.
4 - Realização	Teste	Documento de execução.
5 - Avaliação	Produção	Ilustração.

Fonte: Mozota (2002).

O trabalho de *design* na ASCOM/UFAM é orientado pelas fases citadas, porém a limitação de profissionais e o excesso de atividades impõem mais celeridade ao processo, o que dificulta o planejamento e o pensamento estratégicos da área no setor.

As coisas acontecem de uma hora para outra e tem coisas que não dá para planejar. Esse processo fica meio que interrompido, não há algo que possa ser planejado. Poderia melhorar com planejamento. Por exemplo, a campanha dos 111 anos. Tivemos um processo tranquilo porque fizemos com antecedência (ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DE DESIGN).

Embora esteja em nível operacional, a atuação do *design* baseada na gestão de projetos a curto prazo, predominante na ASCOM-UFAM, é o primeiro estágio para a integração do *design* na organização, como enfatizam Mozota, Klöpsch e Costa (2011). Entretanto, para se tornar

²² Tratam-se de esboços do trabalho a ser realizado.

estratégico, a área terá que intervir em aspectos que afetam o comportamento e a motivação dos indivíduos, tais como bens materiais e imateriais, símbolos e rituais específicos realizados conforme as decisões da organização (ZURLO, 2010). Para isso, o entendimento acerca dos públicos é essencial para os *designers* da assessoria, sendo adotado como parâmetro para a elaboração dos produtos visuais.

Quem é o público e qual linguagem é mais adequada? Analisamos isso e, dependendo, mudamos a linguagem. Se for mais institucional, usamos uma coisa mais formal, se for para alunos, usamos uma brincadeira para deixar mais leve a linguagem gráfica (ENTREVISTA COM PROFISSIONAL DE DESIGN).

Essa atuação é destacada por Vörös (2012) ao tratar o *design* como articulador de linguagens que considera os objetos como portadores de uma variedade de dados sobre a organização, os processos utilizados para a sua produção, o público de interesse, entre outras informações. Para Ono (2006), os objetos apresentam aspectos que transmitem informações objetivas e subjetivas, traduzidas por meio de elementos formais, simbólicos, emocionais, econômicos etc. Ao pensar no público destinatário dos produtos gráficos, os *designers* da ASCOM observam os elementos mais eficientes para a comunicação, ressaltando o posicionamento e a identidade da Instituição.

Ressalta-se que o *design* é considerado relevante para o desenvolvimento do trabalho do setor, no ponto de vista da gestão da assessoria e dos profissionais de Comunicação. Todavia, a área ainda não é posicionada estrategicamente no setor e na instituição devido tanto a aspectos legais que orientam a contratação e as funções dos profissionais quanto à estrutura e à quantidade limitada de *designers* para a dimensão da universidade.

A consolidação do *design* como área estratégica na ASCOM pressupõe o envolvimento e o apoio do gestor do setor na condução de um planejamento conjunto com os campos da Comunicação. Também é necessário que o *Design* seja pensado além dos projetos visuais e integre gradualmente a tomada de decisões, articulando os conhecimentos, as técnicas e os processos com os demais membros da assessoria. Ainda não há um trabalho interdisciplinar, visto que a área apenas recebe as demandas, elabora as alternativas visuais e as “entrega” aos solicitantes, porém o planejamento anual para as mídias sociais realizado com os profissionais de relações públicas demonstra a possibilidade de uma atuação conjunta.

Mozota, Klöpsch e Costa (2011) sugerem que o *design* seja adotado progressivamente por meio de projetos em pequena escala, o que auxiliaria na promoção de seus benefícios para a organização. Contudo, os autores destacam que essa implementação deve ser responsável, com o envolvimento dos gestores como reforço para o caráter estratégico do *design*. Nessa abordagem, Zurlo (2006)

afirma que o *design* não pode ser empregado somente no desenvolvimento de produtos (palpáveis ou não), mas precisa se relacionar de maneira abrangente às dinâmicas e aos processos organizacionais.

Compreende-se que a perspectiva estratégica do *design* pode ser implementada gradativamente na assessoria e na instituição, seguindo o modelo de posicionamento estratégico adquirido que acontece em organizações que progressivamente aprendem a valorizar o *design* (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Ao considerar a estratégia como causa e efeito de um processo coletivo e interativo voltado para a mudança da realidade (ZURLO, 2010), sublinha-se a relevância da atuação conjunta com outras áreas profissionais, particularmente aquelas existentes na assessoria, a fim de articular os conhecimentos e as técnicas para uma mudança concreta de uma atuação operacional para um posicionamento estratégico na organização.

O trabalho estratégico do *design* na ASCOM exigirá o atendimento a oito pilares indicados por Meroni (2008), a saber:

- 1) Sistema Produto-Serviço: mudança de foco do produto ou serviço para uma estratégia de integração de produtos, serviços e comunicação, orientada para produzir soluções que diferenciam a instituição de outras organizações mediante a construção de uma identidade;
- 2) Evolução: *design* estratégico é resultado de um avanço que permite a evolução de um sistema e contribui para a transição em direção à sustentabilidade por promover estratégias de ecoeficiência e mudanças em comportamento social;
- 3) Definição e Solução de Problemas: *design* estratégico não apenas soluciona problemas, mas também identifica novas questões antes de tentar entender como resolvê-los, ou seja, busca saber “o quê” e não somente o “como”;
- 4) Inovação Social: *design* estratégico se preocupa com as inovações impulsionadas pelas mudanças de comportamento que ocorrem de baixo para cima na hierarquia organizacional, sendo motivadoras de inovação tecnológica e de produção, com vistas à sustentabilidade;
- 5) Construção de Cenários: o *designer* transforma visões em uma hipótese plausível por meio da construção de cenários, estes considerados visões compartilháveis que traduzem informações e intuições em conhecimento perceptível;

- 6) Co-projeto ou *Codesign*: engajamento de atores com competências diversificadas para a construção de cenários que se adaptam às mudanças do ambiente e solucionam problemas de interesse comum;
- 7) Diálogo Estratégico: fator constante em todas as atividades de *design*, o diálogo estratégico orienta o esforço de múltiplos atores para a solução do problema, através da interpretação da visão compartilhada de como o futuro poderia ser;
- 8) Construção de Capacidades: habilita os atores a lidar com o contexto de mudanças, contribuindo para a compreensão e a resolução dos problemas mediante a construção de capacidade que extraia sentido do caos.

O posicionamento estratégico do *design* na ASCOM-UFAM envolverá o trabalho conjunto com os profissionais de comunicação, o que será possível a partir da implementação de um processo que integre os conhecimentos, as técnicas e as etapas de trabalho percorridas por ambas as áreas.

4.3 Modelo visual de procedimentos para a integração das áreas de design e de comunicação na ASCOM-UFAM

A assessoria de comunicação é o setor responsável pelo gerenciamento dos fluxos de informações na Universidade, o que pressupõe o trabalho colaborativo entre as áreas de design e de comunicação, tanto em relação aos conhecimentos e às técnicas adotadas quanto ao processo de trabalho. Embora cada profissional tenha atribuições específicas, a atuação na ASCOM deve priorizar o inter-relacionamento entre as atividades, de modo a considerar as particularidades profissionais e os objetivos estabelecidos pela Instituição.

O modelo visual de procedimentos para a integração das áreas de *design* e de comunicação na ASCOM-UFAM se desenvolveu em três estágios: 1. Preliminar, com a determinação das fases gerais e das etapas correspondentes; 2. Detalhamento das etapas, mediante a descrição dos procedimentos, dos instrumentos e das técnicas envolvidas; e 3. Modelo visual de procedimentos para o trabalho conjunto, baseado no Modelo de Gestão Visual de Teixeira (2015).

4.3.1 Estágio 1 – Modelo visual preliminar

A partir da análise das etapas identificadas na ASCOM-UFAM (Pesquisa, Planejamento, Implementação e Avaliação), desenvolveu-se uma proposta visual preliminar com os pontos de conexão entre o processo de trabalho de *design* e de comunicação, em vista de uma perspectiva de atuação conjunta na assessoria de comunicação. Os elementos do planejamento proposto são fundamentados em pesquisas de *design* (FREITAS; COUTINHO; WAECHTER, 2013) e de

comunicação (KUNSCH, 2003). A Figura 6 exibe o modelo visual preliminar de planejamento conjunto elaborado.



Figura 6. Modelo visual preliminar para o trabalho conjunto na ASCOM-UFAM.

Fonte: O autor (2022).

A proposta demonstra as inter-relações presentes em ambas as áreas de atuação. Embora algumas etapas sejam específicas a cada área, o processo deve ser compartilhado por todos os membros da ASCOM-UFAM, de modo que o comunicador possa visualizar em que estágio do planejamento o *designer* se encontra, e vice-versa.

Na fase de pesquisa, há a identificação da situação-problema, com levantamento e síntese de dados/informações de natureza interna e externa à instituição para posterior análise e especificação do problema (definição de objetivos e metas conforme cultura, visão, missão e valores da organização) e mapeamento dos públicos envolvidos na resolução do problema. A ASCOM deve priorizar a atuação ativa nesta etapa, com autonomia para os profissionais buscarem problemas

que carecem de soluções, além de elaborar os objetivos e as metas que abrangem as atividades de *design* e de comunicação.

Na fase de planejamento, são delineados os planos, os projetos e/ou os programas de ação, com identificação de estratégias e atribuições dos profissionais, escolha de meios de comunicação, determinação dos recursos tangíveis e intangíveis necessários, elaboração de planos alternativos para eventuais desvios, geração de alternativas e definição de orçamento e cronograma das ações. Deve-se buscar a obtenção de aprovação dos solicitantes dos serviços da ASCOM, independente do vínculo com a instituição, e realizar testes e esboços das estratégias para a validação com os membros da equipe.

A fase de implementação é composta pela execução e pela divulgação do plano, do projeto e/ou do programa de ação junto aos públicos envolvidos. É essencial que os profissionais acompanhem as ações para identificar e corrigir eventuais desvios durante a implementação. O *design* e a comunicação poderão fornecer critérios para controlar e monitorar a efetividade desta etapa.

Após a execução do planejamento, faz-se necessário avaliar e mensurar os resultados obtidos, mediante a definição de parâmetros de *design* e de comunicação e da análise dos resultados em equipe, com vistas à formulação de relatórios conclusivos que orientarão o processo de trabalho.

Diante das etapas assinaladas, partiu-se para a sistematização das atividades, com a descrição das ações, dos instrumentos e das técnicas relacionadas, fundamentada no trabalho da ASCOM e em autores como Kunsch (2020) e Freitas, Coutinho e Waechter (2013).

4.3.2 Estágio 2 - Detalhamento das etapas

A proposta apresentada anteriormente viabilizou o detalhamento das 15 etapas identificadas, cuja organização se estabeleceu por meio das respostas aos questionamentos: o que é esta etapa?; o que fazer nesta etapa?; e como fazer (instrumentos e técnicas envolvidas)?. O **Quadro 10** apresenta a descrição das etapas para a proposta de trabalho na ASCOM-UFAM.

Quadro 10. Descrição das etapas para a proposta de trabalho na ASCOM-UFAM

Etapa	O que é?	O que fazer?	Como fazer?
1	Identificação da demanda	A demanda (solicitação de produto ou serviço) é recebida por meio de formulário no SEI (servidores da UFAM) ou por e-mail (discentes e demais públicos). O gestor do setor verifica o prazo para a entrega e a disponibilidade de profissionais e informa ao solicitante sobre a possibilidade de atendimento.	Observação direta para consultar quantidade e prazos de demandas em desenvolvimento.
2	Levantamento de	A equipe responsável entra em contato com o	Entrevista presencial; Questionário;

	informações	solicitante para extrair os requisitos e os recursos necessários para o desenvolvimento do produto ou serviço.	Observação pessoal (ou direta).
3	Síntese das informações	Os profissionais fazem uma descrição sucinta das informações coletadas de modo a filtrar os dados necessários para a elaboração do programa de ação do produto ou serviço.	5W2H (O que será feito? Por que será feito? Onde será feito? Por quem será feito? Quando será feito? Como será feito? Quanto custará?).
4	Especificação da demanda	A equipe responsável concentra os esforços na definição das características (atributos) do produto ou serviço, como formato, usabilidade, linguagem, identidade visual e estética.	Entrevista; Questionário; <i>Brainstorming</i> (reunião em equipe para o compartilhamento espontâneo de ideias, alternativas e <i>insights</i> para o projeto).
5	Mapeamento de públicos envolvidos	Os profissionais identificam e classificam os públicos de interesse da demanda de forma lógica, evidenciando o tipo de relação, os objetivos e as expectativas do solicitante e da Instituição para com os públicos e vice-versa.	Observação direta; Entrevista; Pesquisa de opinião; <i>Desk research</i> (levantamento de dados já disponíveis em plataformas digitais e/ou coletados em pesquisas anteriores).
6	Elaboração do programa de ação	A equipe concebe o programa de ação da demanda, indicando os objetivos, as metas, os públicos envolvidos, as estratégias e as alternativas gerais, os recursos necessários, o cronograma de execução, o orçamento previsto e os parâmetros para a avaliação.	Reunião dos profissionais responsáveis e preenchimento de informações em um documento do <i>Microsoft Word</i> .
7	Obtenção de aprovação da gestão	Os profissionais envolvidos apresentam o programa de ação para a gestão da ASCOM para análise e possível readequação, a fim de verificar a compatibilidade com os objetivos e as diretrizes institucionais.	Reunião dos profissionais com a gestão do setor.
8	Esboço das estratégias	Os profissionais esboçam visualmente as estratégias (conjunto de ações) necessárias para o alcance dos objetivos do programa de ação, com base nas diretrizes da Instituição e nos interesses dos públicos envolvidos.	Reunião dos profissionais responsáveis e preenchimento de informações em um documento do <i>Microsoft Word</i> .
9	Geração de alternativas	A equipe desenvolve as alternativas do programa de ação, traduzidas, no <i>design</i> , como imagens mentais ilustradas por desenhos ou outras formas de representação, ou, na comunicação, como ações que podem ser tomadas em casos de mudança no planejamento. Baseiam-se nas informações adquiridas nas etapas anteriores.	<i>Brainstorming</i> ; <i>Braindumping</i> visual (similar ao <i>brainstorming</i> , mas as ideias são escritas em papel ou arquivo digital para posterior execução); <i>Sketches</i> (esboços) manuais; MESCRAI (Modifique, Elimine, Substitua, Combine, Rearranje, Adapte e Inverta).
10	Validação da equipe e do solicitante	O programa de ação e as alternativas elaboradas são compartilhados entre os comunicadores e os <i>designers</i> para averiguar a aplicabilidade e corrigir eventuais equívocos. Em seguida, o material é enviado para o solicitante da demanda, que recomendará alterações e/ou aprovará a execução/finalização das ações.	Reunião entre profissionais responsáveis e solicitante para a apresentação da proposta em arquivo <i>Power Point</i> ou <i>Microsoft Word</i> .
11	Execução e/ou divulgação do programa de ação	As ações definidas e aprovadas pelo setor e pelo solicitante são executadas e/ou divulgadas de acordo com os objetivos e as características estabelecidos em etapas anteriores.	Dependerá do tipo de demanda (em geral, adotam-se ferramentas de edição de texto, de vídeo e de imagem, como <i>Adobe Premiere</i> ou <i>Microsoft Office</i> , além do <i>know-how</i> dos profissionais).
12	Controle e monitoramento	Os profissionais responsáveis verificam se as ações previstas estão sendo efetivadas conforme o planejado, identificando desvios que podem ser	Observação direta; Aplicação de questionário com o público;

		corrigidos em tempo hábil.	Reunião da equipe com o solicitante.
13	Definição de parâmetros de avaliação	A equipe estabelece os parâmetros para a avaliação do trabalho realizado, de acordo com o tipo de demanda e os profissionais relacionados ao seu atendimento. De modo geral, os indicadores em <i>design</i> e em comunicação avaliam a eficácia (metas pretendidas <i>versus</i> metas alcançadas), a eficiência (nível de produtividade frente aos custos e ao tempo utilizados) e a efetividade (impacto ou efeito no público de interesse) das ações.	Reunião dos profissionais responsáveis; Pesquisa de opinião; Aplicação de questionário; Tabelas e planilhas para a comparação dos resultados; <i>Clipping</i> .
14	Análise dos resultados em equipe	Em conjunto, <i>design</i> e comunicação avaliam o cumprimento do programa de ação, identificando os pontos positivos e negativos, o grau de atendimento aos objetivos, às metas e ao cronograma previsto, a relação custo-benefício, os imprevistos, os passos para otimizar ações futuras e estreitar as relações entre as áreas do setor.	Reunião entre profissionais e gestão e preenchimento de documento no <i>Microsoft Word</i> .
15	Formulação de relatório	Os responsáveis pela realização do trabalho elaboram o relatório que servirá de fonte para consultas e para aproveitamento em atividades posteriores, além de demonstrar o valor do <i>design</i> e da comunicação para a Instituição.	Preenchimento de documento no <i>Microsoft Word</i> .

Fonte. O autor (2022).

As atividades e os instrumentos indicados para cada etapa consideram as diferentes demandas atendidas pelo setor, de modo que os profissionais possam realizar o trabalho conforme o passo-a-passo, alterando-se apenas as ferramentas e as técnicas adotadas, as quais variam de acordo com a solicitação. Para facilitar o compartilhamento das informações entre os membros da ASCOM, concebeu-se um modelo visual para o trabalho conjunto.

4.3.3 Estágio 3 - Modelo visual de procedimentos para o trabalho integrado na ASCOM-UFAM

O modelo visual para o trabalho integrado na ASCOM-UFAM utilizou como referência o Modelo de Gestão Visual de Teixeira (2015), constituído por painéis idealizados para que o usuário obtenha uma visão sistêmica das atividades, permitindo a visualização das conexões entre as etapas que a equipe está desenvolvendo e as demais fases.

O Modelo de Gestão Visual (TEIXEIRA, 2015) é orientado pelo Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projetos (GODP), caracterizado como uma metodologia para a prática projetual do *design* cuja proposta estrutural apresenta características relevantes ao conceito de desenvolvimento de projetos e de gestão visual, tais como a orientação por etapas e subetapas, o desenvolvimento cíclico, o uso de variação cromática para auxiliar na orientação visual das etapas, e a ênfase no *Design* Universal (TEIXEIRA, 2015; MERINO, 2014).

4.3.3.1 Gestão visual

A gestão visual é um sistema de planejamento, controle e melhoria contínua que integra ferramentas visuais simples que permitem o entendimento da situação atual a partir de uma rápida observação, de modo a garantir maior participação das pessoas, pois podem interagir e “pôr as mãos” na informação (LEAN INSTITUTE BRASIL, 2009; SIBBET, 2013). Nesse sentido, a proposta para a ASCOM-UFAM, ao se fundamentar no Modelo de Teixeira (2015), oferece suporte para a melhoria do fluxo de trabalho no setor, abrangendo, em um modelo visual acessível e passível de alterações por todos, as tarefas, os profissionais, os instrumentos e as técnicas relativos às etapas percorridas para o cumprimento das demandas.

A utilização do modelo visual pode acarretar em duas vantagens para o trabalho na assessoria:

1. proporciona à equipe um mecanismo convincente, simples e visual de organizar as suas atividades e tarefas, permitindo uma visão geral das ações que precisam ser executadas; e
2. melhora a interação entre os membros do setor e a sua participação no planejamento e no controle de demandas (AMARAL *et al.*, 2011).

O Diagrama 2 apresenta a estrutura do modelo de gestão desenvolvido para a ASCOM, que tem como finalidade permitir o preenchimento por parte dos profissionais, utilizando-se de papéis autoadesivos, para responder às perguntas “o que é?”, “o que fazer?” e “como fazer?” de cada etapa do processo de trabalho.

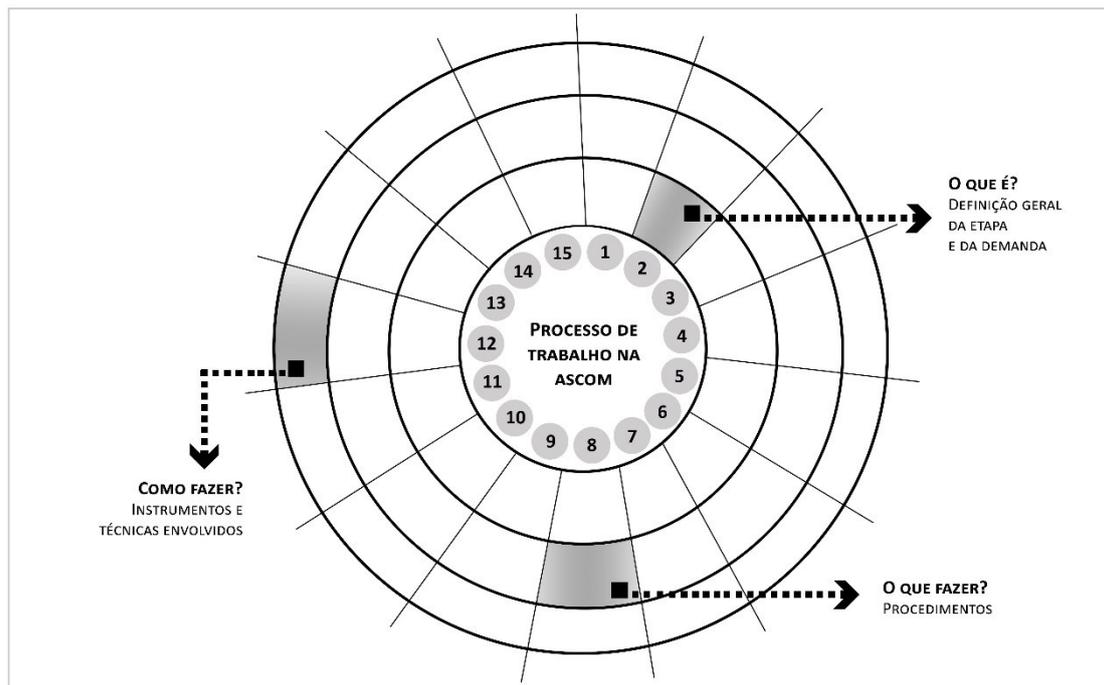


Diagrama 2. Estrutura do modelo visual para a ASCOM-UFAM.

Fonte: O autor (2022).

A forma circular adotada para a estrutura do modelo está em conformidade com o pensamento de Sibbet (2013), que afirma ser a mais indicada para apoiar as ideias em um assunto de maneira holística e unificada, além de favorecer um entendimento equilibrado de todos os aspectos. As três áreas ou camadas presentes na proposta seguem o Modelo de Teixeira (2015) e correspondem, respectivamente:

1 - Área Interna: definição geral da etapa e das demandas a serem atendidas e os profissionais responsáveis;

2 - Área Intermediária: indica o que fazer, principalmente em nível tático, por meio dos procedimentos pertinentes a cada etapa;

3 - Área Externa: aponta como fazer, em nível operacional, mediante o emprego dos instrumentos e das técnicas elencados para cada fase.

4.3.3.2 Descrição do modelo visual para a ASCOM-UFAM

O modelo visual para o trabalho conjunto na ASCOM se desdobrou em duas soluções com finalidades específicas, a saber: 1. Modelo Visual de Trabalho para o preenchimento pelos profissionais mediante a utilização de papéis autoadesivos (*post-its*), a fim de sistematizar as atividades e contribuir para a colaboração entre as áreas; e 2. Modelo Geral para a apresentação das

etapas, mediante a descrição dos procedimentos, dos instrumentos e das técnicas envolvidas na execução das ações, com o intuito de orientar os servidores em eventuais dúvidas quanto ao uso do primeiro Modelo.

4.3.3.3 Modelo Visual de Trabalho

O Modelo Visual de Trabalho é constituído por um círculo cromático formado pelas 15 etapas identificadas em estágios anteriores, as quais possuem três camadas para a inserção dos papeis autoadesivos que respondem às perguntas o que é, o que fazer e como fazer. No canto inferior esquerdo há a legenda para a indicação de etapas e de cores correspondentes, e no canto inferior direito acrescentou-se a legenda da escala tonal que indica o significado das camadas no painel. Na parte inferior, adicionou-se um espaço para observações que pode ser utilizado para a colagem de lembretes acerca de atividades e de projetos em desenvolvimento. Para melhor visualização, o painel foi confeccionado em dimensão adequada para a impressão em A0 (841mm x 1189 mm). A [Figura 7](#) apresenta o Modelo Visual de Trabalho para a ASCOM.

PAINEL DE TRABALHO

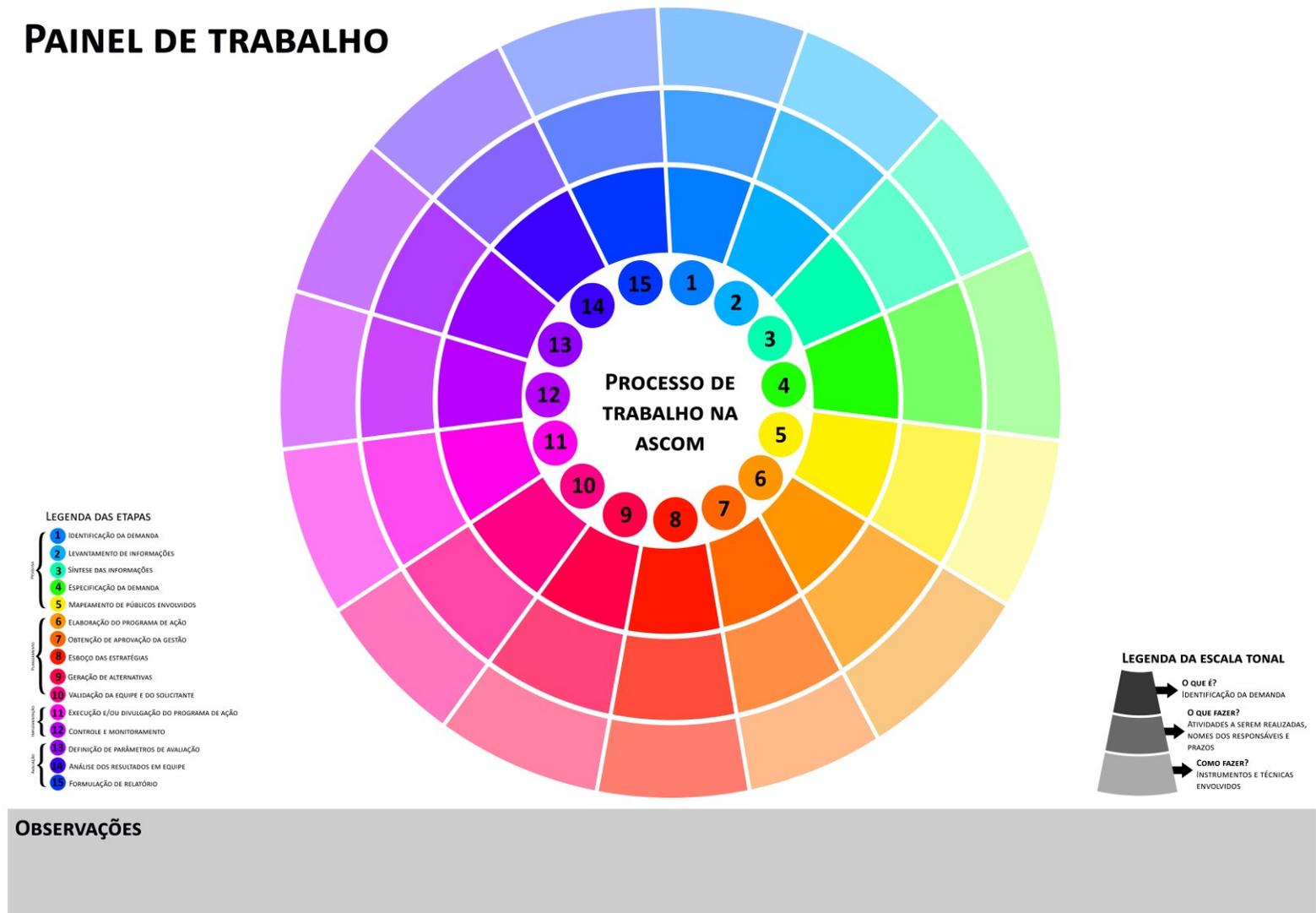


Figura 7. Modelo Visual de Trabalho para a ASCOM-UFAM.

Fonte: O autor (2022).

A seleção de cores considerou uma composição assertiva e compreensível de forma a facilitar a leitura do Modelo Visual de Trabalho. Conforme assinalam Fraser e Banks (2007), linhas ou formas que irradiam de um ponto criam a ilusão de ótica de se moverem em direção ao ponto central. Do mesmo modo, utilizou-se o princípio de figura-fundo em que se optou por uma tela branca em que se disponham as cores que identificam cada etapa do processo. As linhas brancas que cortam o gráfico disposto ao centro do Modelo seguem uma solução prática de destaque em que o tom de fundo (branco) ressalta as demais cores, sem criar conflito visual com elas.

Outra estratégia adotada foi o uso de cores frias no quarto superior e de cores quentes no inferior. As cores frias assinalam atividades de pesquisa e de avaliação, enquanto as cores mais quentes denotam as atividades imperativas de planejamento e de implementação. Selecionaram-se tons levemente mais abatidos para que a cor próxima ao vermelho não implicasse em uma linguagem impeditiva. As cores mais quentes referem-se às tarefas que demandam mais tempo, reuniões entre servidores ou revisão por parte do gestor. As tarefas representadas por cores frias remetem a ações que são mais introspectivas, tais como especificar a demanda ou redigir relatórios. Embora qualquer proposta seja realizada por meio de ações, sem que se denote qualquer tipo de inatividade, esse esquema de cores auxilia a demonstrar o caminho proposto com o intuito de guiar o usuário por meio das cores frias, passando pelas cores quentes e, por fim, retornando ao início do ciclo com cores frias (HELLER, 2013).

As Figuras 8, 9, 10 e 11 apresentam a composição de cores selecionada para as etapas gerais (pesquisa, planejamento, implementação e avaliação) presentes no Modelo Visual de Trabalho.



Figura 8. Macroetapa pesquisa em destaque.
Fonte: O autor (2022).



Figura 9. Macroetapa planejamento em destaque.

Fonte: O autor (2022).



Figura 10. Macroetapa implementação em destaque.

Fonte: O autor (2022).



Figura 11. Macroetapa avaliação em destaque.

Fonte: O autor (2022).

4.3.3.4 Padronização de uso dos papéis autoadesivos

O Para evitar que os profissionais tenham dificuldades em definir as informações que devem ser incluídas no Modelo Visual de Trabalho por meio de papéis autoadesivos, recomenda-se que cada *post-it* siga um padrão a depender da camada em que está fixado, conforme a seguir:

Camada interna (o que é?): tipo de demanda a ser atendida (por exemplo, criação de peça gráfica), contato do solicitante e os responsáveis do setor envolvidos;

Camada intermediária (o que fazer?): uma entrega ou uma tarefa necessária para o atendimento da demanda, com o nome do responsável e a data prevista para o cumprimento;

Camada externa (como fazer?): instrumentos e técnicas relacionadas à etapa da demanda em atendimento e os nomes dos profissionais envolvidos.

Ao considerar que o setor realiza diferentes atividades simultaneamente, sugere-se a utilização de uma cor de papel autoadesivo para cada demanda em desenvolvimento. Recomenda-se, ainda, a inserção de um círculo que represente o *status* da atividade (25% - iniciada; 50% - em desenvolvimento; 75% - quase concluída; 100% concluída), feito de forma simples e manual no *post it* corresponde à tarefa (camada intermediária). A Figura 12 expõe um exemplo de *post-its* preenchidos para a fixação no Modelo de Trabalho.

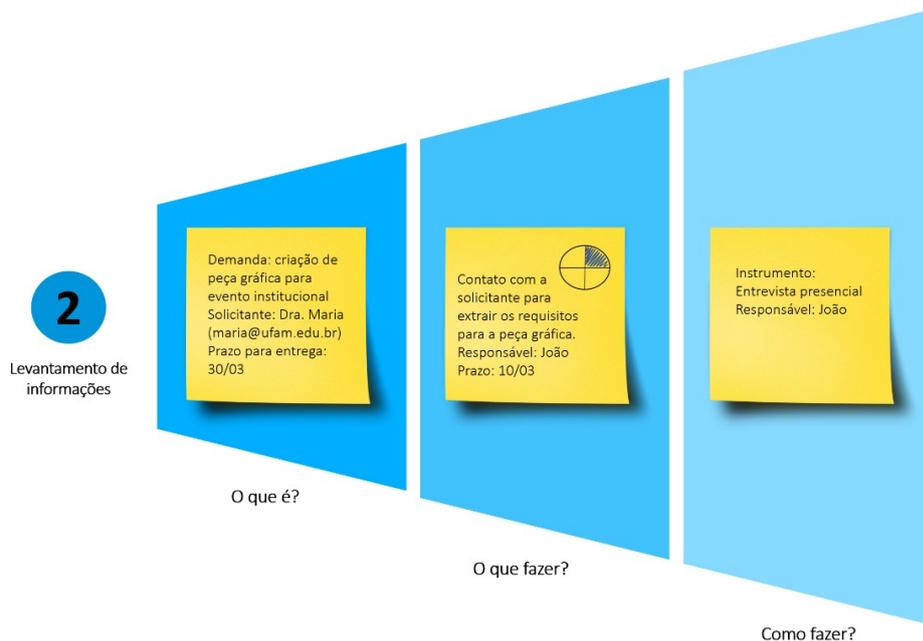


Figura 12. Exemplo de post-its para a fixação no Modelo Visual de Trabalho.
Fonte: O autor (2022).

Ressalta-se que o procedimento e o instrumento indicados na Figura 12 estão elencados no Quadro 10 - Descrição das etapas para a proposta de trabalho na ASCOM-UFAM, presente no Estágio 2, assim como as atividades e as demais técnicas relativas a cada etapa do Modelo Visual de Trabalho. Para facilitar a visualização dessas informações pelos profissionais do setor, optou-se por elaborar o Modelo Geral.

4.3.3.5 Modelo Geral

O Modelo Geral é formado pelo círculo cromático, o qual integra as macroetapas (pesquisa, planejamento, implementação e avaliação) e as respectivas microetapas com ícones e cores representativas, e a descrição das 15 fases percorridas pelos profissionais da ASCOM no atendimento das demandas, com o detalhamento dos procedimentos, dos instrumentos e das técnicas envolvidas. No canto inferior direito há instruções gerais para a utilização do Modelo de Trabalho. O material foi confeccionado em dimensão adequada para a impressão em A2 estendido (594mm x 15934mm) a fim de proporcionar melhor visualização. A Figura 13 apresenta o Modelo Geral para a ASCOM.

PAINEL GERAL



DESCRIÇÃO DAS ETAPAS

- 1 Identificação da demanda**
A demanda (solicitação de produto ou serviço) é recebida por meio de formulário no SEI (servidores da UFAM) ou por e-mail (discentes e demais públicos). O gestor do setor verifica o prazo para a entrega e a disponibilidade de profissionais e informa ao solicitante sobre a possibilidade de atendimento.
Instrumentos/técnicas envolvidos: observação direta no painel de equipe para consultar quantidade e prazos de demandas em desenvolvimento.
- 2 Levantamento de informações**
A equipe responsável entra em contato com o solicitante para extrair os requisitos e os recursos necessários para o desenvolvimento do produto ou serviço.
Instrumentos/técnicas envolvidos: entrevista; questionário; observação pessoal (ou direta).
- 3 Síntese das informações**
Os profissionais fazem uma descrição sucinta das informações coletadas de modo a filtrar os dados necessários para a elaboração do programa de ação do produto ou serviço.
Instrumentos/técnicas envolvidos: SWTH (O que será feito? Por que será feito? Onde será feito? Por quem será feito? Quando será feito? Como será feito? Quanto custará?).
- 4 Especificação da demanda**
A equipe responsável concentra os esforços na definição das características (atributos) do produto ou serviço, como formato, usabilidade, linguagem, identidade visual e estética.
Instrumentos/técnicas envolvidos: entrevista; questionário; brainstorming (reunido em equipe para o compartilhamento espontâneo de ideias, alternativas e insights para o projeto).
- 5 Mapeamento de públicos envolvidos**
Os profissionais identificam e classificam os públicos de interesse da demanda de forma lúgca, evidenciando o tipo de relação, os objetivos e as expectativas do solicitante e da instituição para com os públicos e vice-versa.
Instrumentos/técnicas envolvidos: observação direta; entrevista; pesquisa de opinião; desk research (levantamento de dados já disponíveis em plataformas digitais e/ou coletados em pesquisas anteriores).
- 6 Elaboração do programa de ação**
A equipe concebe o programa de ação da demanda, indicando os objetivos, as metas, os públicos envolvidos, as estratégias e as alternativas gerais, os recursos necessários, o cronograma de execução, o orçamento previsto e os parâmetros para a avaliação.
Instrumentos/técnicas envolvidos: reunião dos profissionais responsáveis e preenchimento de informações em um documento do Microsoft Word.
- 7 Obtenção de aprovação da gestão**
Os profissionais envolvidos apresentam o programa de ação para a gestão da ASCOM para análise e possível realocação, a fim de verificar a compatibilidade com os objetivos e as diretrizes institucionais.
Instrumentos/técnicas envolvidos: reunião dos profissionais responsáveis e preenchimento de informações em um documento do Microsoft Word.
- 8 Esboço das estratégias**
Os profissionais esboçam visualmente as estratégias (conjunto de ações) necessárias para o alcance dos objetivos do programa de ação, com base nas diretrizes da instituição e nos interesses dos públicos envolvidos.
Instrumentos/técnicas envolvidos: reunião dos profissionais responsáveis e preenchimento de informações em um documento do Microsoft Word.
- 9 Geração de alternativas**
A equipe desenvolve as alternativas do programa de ação, traduzidas, no design, como imagens mentais ilustradas por desenhos ou outras formas de representação, ou, na comunicação, como ações que podem ser tomadas em casos de mudança no planejamento. Baseiam-se nas informações adquiridas nas etapas anteriores.
Instrumentos/técnicas envolvidos: brainstorming; brainstorming visual (similar ao brainstorming, mas as ideias são escritas em papel ou arquivo digital para posterior execução); sketches (rascunhos) manuais; MESCNA (Modifique, Elimine, Substitua, Combine, Rearrange, Adapte e Inverte).
- 10 Validação da equipe e do solicitante**
O programa de ação e as alternativas elaboradas são compartilhados entre os comunicadores e os designers para averiguar a aplicabilidade e corrigir eventuais equívocos. Em seguida, o material é enviado para o solicitante da demanda, que recomendará alterações e/ou aprovará a execução/finalização das ações.
Instrumentos/técnicas envolvidos: reunião entre profissionais responsáveis e solicitante para a apresentação da proposta em arquivo PowerPoint ou Microsoft Word.
- 11 Execução e/ou divulgação do programa de ação**
As ações definidas e aprovadas pelo setor e pelo solicitante são executadas e/ou divulgadas de acordo com os objetivos e as características estabelecidos em etapas anteriores.
Instrumentos/técnicas envolvidos: dependência do tipo de demanda (em geral, adotam-se ferramentas de edição de texto, de vídeo e de imagem, como Adobe Premiere ou Microsoft Office, além do know-how dos profissionais).
- 12 Controle e monitoramento**
Os profissionais responsáveis verificam se as ações previstas estão sendo efetivadas conforme o planejado, identificando desvios que podem ser corrigidos em tempo hábil.
Instrumentos/técnicas envolvidos: observação direta; aplicação de questionário com o público; reunião da equipe com o solicitante.
- 13 Definição de parâmetros de avaliação**
A equipe estabelece os parâmetros para a avaliação do trabalho realizado, de acordo com o tipo de demanda e os profissionais relacionados ao seu atendimento. De modo geral, os indicadores em design e em comunicação avaliam a eficácia (metas pretendidas versus metas alcançadas), a eficiência (nível de produtividade frente aos custos e ao tempo utilizados) e a efetividade (impacto ou efeito no público de interesse) das ações.
Instrumentos/técnicas envolvidos: reunião dos profissionais responsáveis; pesquisa de opinião; aplicação de questionário; reunião de planilhas para a comparação dos resultados; clipping.
- 14 Análise dos resultados em equipe**
Em conjunto, design e comunicação avaliam o cumprimento do programa de ação, identificando os pontos positivos e negativos, o grau de atendimento aos objetivos, as metas e ao cronograma previsto, a relação custo-benefício, os imprevistos, os passos para otimizar ações futuras e estabelecer as relações entre as áreas do setor.
Instrumentos/técnicas envolvidos: reunião entre profissionais e gestão e preenchimento de documento no Microsoft Word.
- 15 Formulação de relatório**
Os responsáveis pela realização do trabalho elaboram o relatório que servirá de fonte de consultas e para aproveitamento em atividades posteriores, além de demonstrar o valor do design e da comunicação para a instituição.
Instrumentos/técnicas envolvidos: preenchimento de documento no Microsoft Word.



Instruções gerais:
• As informações são incluídas no painel de trabalho por meio de papéis autoadesivos (Post-it®).

Figura 13. Modelo Geral para a ASCOM-UFAM.
Fonte: O autor (2022).

O modelo exposto permite a visualização do processo de trabalho, abarcando os procedimentos, os instrumentos e as técnicas correspondentes a cada etapa, além de contribuir para o compartilhamento de informações entre os servidores da ASCOM, pois deverá estar disposto no espaço físico do setor, acessível a todos, ao lado do Modelo Visual de Trabalho. Suikki, Tromstedt e Haapasalo (2006) sublinham a relevância de um espaço diferenciado como suporte à gestão visual de modo a promover a aprendizagem contínua, a cultura de discussão aberta e, conseqüentemente, um ambiente de projetos adequado. A Figura 14 exhibe uma demonstração dos painéis visuais no espaço físico do setor.



Figura 14. Demonstração dos modelos visuais no ambiente físico da ASCOM-UFAM.
Fonte: O autor (2022).

4.3.3.6 Adequação ao Design Universal

O A proposta para o trabalho da ASCOM-UFAM considera os princípios do *Design Universal* (DU), cujo propósito é orientar o desenvolvimento e a avaliação de projetos que incorporem uma abordagem consciente do usuário, pois permitem a utilização do produto por diferentes pessoas, e customizável, visto que são adaptados para minimizar as dificuldades e garantir o manuseio de

diferentes formas (*CENTER FOR UNIVERSAL DESIGN, on-line*). O DU é constituído por sete princípios, conforme elucidado por Itiro Iida (2005) a seguir:

1 - Uso equitativo: dimensões, ajustes e acessórios do projeto permitem atender ao maior número possível de usuários, sem segregação ou estigmatização de qualquer indivíduo;

2 - Flexibilidade no uso: a ampla gama de habilidades e preferências individuais é acomodada no produto de modo a se adaptar às forças e aos ritmos próprios de cada usuário;

3 - Uso simples e intuitivo: o produto é facilmente entendido, sem depender de conhecimentos especializados ou de nível de atenção momentânea, bem como elimina a complexidade desnecessária e hierarquiza as informações de acordo com a sua importância;

4 - Informação perceptível: as informações são efetivamente comunicadas sem depender de habilidades especiais dos usuários, sendo visíveis com contrastes e texturas que se destaquem do fundo, além de permitir o uso de mais de um canal sensorial;

5 - Tolerância ao erro: o projeto minimiza os erros e as consequências adversas das ações involuntárias ou acidentais, permitindo o fácil retorno ao estado anterior;

6 - Redução de gasto energético: o produto evita superdimensionamentos desnecessários que ocasionam maior gasto de energia, de modo que o corpo e os membros do usuário se mantenham em posição neutra, livres de estresses;

7 - Espaço apropriado: o dimensionamento do produto e do espaço físico deve ser adequado para o acesso, o alcance e a manipulação do produto, independentemente do tamanho do usuário, de sua postura ou mobilidade.

Os princípios supracitados se aplicam ao modelo visual para o trabalho conjunto na ASCOM, de modo a torná-lo mais adequado para a gestão das atividades empreendidas pelo setor. O [Quadro 11](#) apresenta a aplicação dos princípios do *Design* Universal à proposta para a assessoria de comunicação da UFAM.

Quadro 11. Aplicação dos princípios do *Design* Universal à proposta para a ASCOM-UFAM

Princípio	Aplicação
Uso equitativo	Todos os servidores podem utilizar o Modelo Visual de Trabalho de forma equivalente, pois não há segregação ou estigmatização de qualquer usuário.
Flexibilidade no uso	O Modelo pode ser utilizado tanto por destros quanto por canhotos, em diferentes ritmos de atividades.
Uso simples e intuitivo	Não há complexidades desnecessárias de modo que mesmo usuários inexperientes

	podem inserir as demandas no Modelo Visual e acompanhá-las.
Informação perceptível	As cores e a fonte adotadas facilitam a visualização das informações e os profissionais trabalham diretamente com dois canais sensoriais (tato e visão).
Tolerância ao erro	Legendas e elementos gráficos foram acrescentados para informar sobre o uso do Modelo de Trabalho, minimizando os erros. A adoção de <i>post-its</i> permite o retorno a um estado anterior, pois são fixados e retirados com facilidade.
Redução de gasto energético	O preenchimento do Modelo de Trabalho não gera fadiga e as dimensões são apropriadas para evitar o desconforto nos profissionais.
Espaço apropriado	As dimensões da proposta se adequam ao espaço do setor e os recursos utilizados para o preenchimento, como <i>post its</i> e canetas, podem ser dispostos ao alcance dos profissionais, preferencialmente em uma mesa ao lado ou à frente do produto visual, com assentos para a melhor acomodação durante o desenvolvimento das etapas do trabalho.

Fonte. O autor (2002).

A proposta para a ASCOM também atende a dois requisitos: 1. Custos, minimizados em decorrência do formato e do material recomendado para a impressão (folhas de papel); e 2. Manutenção, que exige apenas cuidados quanto ao manuseio, como não escrever diretamente no painel e evitar o contato com bebidas, alimentos e outros produtos que podem comprometer a estrutura do material. O Modelo Visual pode, ainda, ser impresso em papel *couché* ou plastificado, o que lhe confere maior durabilidade, porém elevará os custos.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa buscou investigar a interdisciplinaridade entre o *design* e a comunicação para a apresentação de uma proposta de trabalho conjunto para a ASCOM-UFAM. Nesse sentido, resgatou-se o *design* historicamente e conceitualmente e, em seguida, determinou-se as inter-relações com a área de comunicação no trabalho desenvolvido na assessoria de comunicação, verificando as congruências e as incongruências entre as práticas profissionais. Também se abordaram o posicionamento e as possibilidades de atuação do *design* na ASCOM e discutiram-se as práticas profissionais e o processo de trabalho do setor com o intuito de apresentar o modelo visual de procedimentos para a integração das áreas da assessoria.

As dificuldades identificadas atrelam-se ao cenário pandêmico de Covid-19, que acarretou na paralisação das atividades da Instituição e impediu o contato do pesquisador com os profissionais da ASCOM para a coleta de informações. Com o retorno das atividades de forma remota em março de 2021, a pesquisa continuou com a organização e a análise dos dados da ASCOM-UFAM coletados antes da pandemia, além da elaboração da proposta de trabalho conjunto. A implementação da proposta não foi possível devido ao tempo para o encerramento do estudo e à quantidade de demandas recebidas pela gestão do setor que dificultou o atendimento ao pesquisador. Contudo, a proposta de trabalho integra os conhecimentos e as técnicas de cada área em um processo interdisciplinar, a partir do levantamento bibliográfico, da pesquisa documental e das entrevistas realizadas com os profissionais da ASCOM. O modelo visual é suscetível a alterações mediante as interações com os membros da assessoria.

A análise do processo das práticas profissionais da ASCOM-UFAM permitiu verificar que a atuação do setor está voltada majoritariamente às ações operacionais e rotineiras, com o planejamento a longo prazo restrito às campanhas institucionais e datas comemorativas. Esse cenário reflete no trabalho dos *designers*, cujas atribuições limitam-se ao desenvolvimento de peças de comunicação, sem o devido posicionamento da área enquanto fundamental para a tomada de decisões no setor e na Instituição. Soma-se a isso a legislação brasileira que determina o cargo de programador visual em concursos de instituições federais de ensino destinados aos profissionais bacharéis em *design*. A regulamentação da profissão é uma ação que poderá estabelecer os parâmetros para o posicionamento adequado da área nas instituições de ensino brasileiras.

Embora as atividades de *design* na ASCOM estejam focadas no nível operacional, este é primeiro estágio para a atuação estratégica da área na Instituição, sendo necessária a inserção progressiva do *design* por meio da realização de projetos que valorizem os conhecimentos e as técnicas

empregadas pelos *designers*, além do envolvimento da gestão do setor no incentivo à participação na tomada de decisões e no inter-relacionamento com os profissionais de comunicação.

O estudo evidenciou a possibilidade do trabalho interdisciplinar entre os profissionais no âmbito da assessoria de comunicação. Em um cenário permeado de mudanças e de redes de interações no qual as organizações têm se desenvolvido, assumir a interdisciplinaridade como necessidade não apenas favorece o diálogo eficaz com os públicos de interesse da organização, como também propicia o envolvimento mútuo de áreas correlatas, embora muitas vezes tratadas de forma operacional e distanciada. O trabalho conjunto garante o reconhecimento da posição estratégica na organização perante os profissionais, essenciais para a criação, o compartilhamento e a avaliação das estratégias de comunicação, sejam artefatos digitais ou ações de relacionamento que envolvam o contato físico com o público.

Ressalta-se que o papel dos *designers* e dos comunicadores não pode se restringir à produção de informação, mas também abranger os fluxos de informações e o acompanhamento das ações perante os diferentes públicos, cujas interações proporcionam a elaboração de novas estratégias (sejam elas *on-line* ou *off-line*). Para isso, as áreas terão que ser reconhecidas como estratégicas e assumirem uma participação ativa na tomada de decisões da instituição.

A ASCOM interage com uma multiplicidade de públicos, o que implica no desenvolvimento de estratégias comunicativas que sejam adequadas aos diferentes sujeitos. Assim, a construção da política de comunicação permitirá a realização de ações pautadas nos interesses dos públicos e nos objetivos da organização, além de atender às particularidades de cada campo profissional e posicionar a assessoria como setor estratégico na Instituição.

O modelo visual de procedimentos para a integração das áreas na ASCOM-UFAM não ignora as particularidades de cada área quanto ao processo de planejamento percorrido pelos profissionais, mas contribui para estreitar os pontos de conexão no trabalho desenvolvido pelas áreas na assessoria de comunicação, contribuindo, dessa forma, para o cumprimento dos objetivos organizacionais e para a efetividade das atividades e das ações propostas.

REFERÊNCIAS

- ALLGEMEINE ELEKTRICITÄTS-GESELLSCHAFT (AEG). **Sobre a AEG:** sempre um passo à frente. s/d. Disponível em: <https://www.aeg.com.pt/about-aeg/>. Acesso em: 20 jan. 2021.
- ALMANSA, A. **Assessorias de comunicação.** Trad. de Andréia Athaydes. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.
- ALVARENGA, A. T. *et al.* Histórico, Fundamentos Filosóficos e Teórico-metodológicos da Interdisciplinaridade. In: PHILIPPI Jr, A.; SILVA NETO, A. J. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação.** Barueri-SP: Manole, 2011.
- ALVES, C. A. **Gestão da Comunicação das Universidades Federais:** mapeamento das ações e omissões. 2015. 161 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação), Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2015.
- AMARAL, D. *et al.* **Gestão de Desenvolvimento de Produtos:** uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 2005.
- ARAUJO, R.; SILVA, I. Diagnóstico da participação do *designer* nas micro e pequenas empresas calçadistas de Campina Grande. **Design e Tecnologia**, v. 7, n. 13, 2017.
- ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO. **Entrevista** concedida a Mateus da Silva Bento. Manaus, 14 jan. 2020.
- ASSOCIAÇÃO DOS *Design*ERS GRÁFICOS (ADG BRASIL). **NOTA DE REPÚDIO:** Regulamentação da Profissão de *designer* – PL 3055/2019. 31 maio 2019. Disponível em: <https://adg.org.br/regulamentacao/>. Acesso em: 22 jan. 2021.
- BALDISSERA, R. ESTRATÉGIA, COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24., Campo Grande (MS), 2001. **Anais...** Campo Grande (MS), 2001.
- BONSIEPE, G. **Design:** do material ao digital. Trad. Cláudio Dutra. Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.
- _____. **Design e Crise. Agitprop**, vol. 4, n. 44, 2012.
- _____. **Design, cultura e sociedade.** São Paulo: Blucher, 2011.
- BRAGA, M. **ABDI e APDINS – RJ.** 2. ed. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2016.
- BRASIL. **Lei Federal nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 15 jan. 2021.
- BRESLAU, F. **Subjetividade e Complexidade em Design:** Um mapeamento acerca do *Design* de relações. Bauru, 2010. 235 f. Dissertação (Mestrado em *Design*) Programa de Pós-Graduação em *Design* da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista – UNESP, São Paulo, 2010.
- BUCHANAN, R.; MARGOLIN, V. (Org.). **Discovering Design:** explorations in *Design* studies. University of Chicago Press, 1995.
- BUENO, W. C. Comunicação científica e divulgação científica: aproximações e rupturas conceituais. **Informação & Informação**, v. 15, n. 1, p. 1-12, 2010.
- _____. **Comunicação empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.
- _____. Medindo o retorno do trabalho de assessoria de imprensa. In: DUARTE, J. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia:** teoria e técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BÜRDEK, B. E. **História, teoria e prática do Design de produtos.** São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- CAPINUSSÚ, J. M. Manifestações interdisciplinares no esporte. **Revista de Educação Física**, vol. 75, n. 135, p. 52-57, 2006.
- CARDOSO, R. Artefato. In: COELHO, L. A. L. (Org.). **Conceitos-chave em Design.** Rio de Janeiro: PUC-Rio; Novas Ideias, 2008.
- CARDOSO, R. **O Design Brasileiro Antes do Design.** Cosac & Naify, 2005.
- _____. **Design para um mundo complexo.** Cosac Naify: São Paulo, 2012.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede:** a Era da Informação. 10. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2009.
- CENTER FOR UNIVERSAL DESIGN. **What is Universal Design:** The 7 Principles. 2014. Disponível em:<

<https://universaldesign.ie/what-is-universal-design/the-7-principles/> Acesso em: 10 jun. 2022.

COOPER, R.; PRESS, M. **The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1995.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico: nova fronteira da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

CURVELLO, J. J. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de imprensa e o relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DAMASCENO, P. L. *Design Gráfico e Publicidade e Propaganda: uma Sobreposição?* In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2009.

DIAS, M. R.; GONTIJO, L. A. A interdisciplinaridade no Ensino do *Design*. **Revista Design em Foco**, vol. 3, n. 2, p. 49-66, 2006.

DORMER, P. **Os significados do Design moderno – a caminho do século XXI**. Portugal: Centro Português de *Design*. 1995.

DUARTE, J. Instrumentos de Comunicação Pública. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2009.

EL PAÍS. **Por que os primeiros humanos pintavam?** 22 dez. 2009. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/cultura/2019-12-22/por-que-os-primeiros-humanos-pintavam.html>. Acesso em: 22 jan. 2021.

ENCICLOPÉDIA Itaú Cultural de Arte e Cultura Brasileiras. **Instituto de Arte Contemporânea (IAC)**. São Paulo: Itaú Cultural, 2021. Disponível em: <<http://enciclopedia.itaucultural.org.br/instituicao468881/instituto-de-arte-contemporanea-iac>>. Acesso em: 27 mai. 2021. Verbete da Enciclopédia.

ENGELMAN, S.; PERRONE, C. M. Interdisciplinaridade nos estudos organizacionais: um novo paradigma. **Global Manager**, vol. 7, n. 11, 2006.

FARBIARZ, A. Produto. In: COELHO, L. A. L. (Org.). **Conceitos-chave em Design**. Rio de Janeiro: PUC-Rio; Novas Ideias, 2008.

FAZENDA, I. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa**. Campinas: Papirus, 1995.

_____. **Interdisciplinaridade: qual o sentido?** São Paulo: Paulus, 2003.

FLUSSER, V. **O mundo codificado: por uma filosofia do Design e da comunicação**. São Paulo: Cosac & Naif, 2007.

FONTOURA, A. M. A interdisciplinaridade e o ensino do *Design*. **Projética Revista Científica de Design**, vol. 2, n. 2, p. 86-95, 2011.

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica: business relationship**. 3. ed. São Caetano do Sul (SP): Editora Yendis, 2012.

FRANZATO, C. O *Design* estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. **Strategic Design Research Journal**, vol. 3, n. 3, p. 89-96, 2010.

FRASER, T.; BANKS, A. **O guia completo da cor: livro essencial para a consciência das cores**. São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2007.

FREITAS, R. F.; COUTINHO, S. G.; WAECHTER, H. N. Análise de Metodologias em *Design*: a informação tratada por diferentes olhares. **Revista Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 1-15, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.

GUIMARÃES, R. L. V. **Comunicação Organizacional e inovação: o Design thinking na gestão de crise**. 2017. 95 f. Monografia (graduação) - Curso de Comunicação Organizacional, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

HELLER, E. **A psicologia das cores: como as cores afetam a emoção e a razão**. Barcelona: Gustavo Gili, 2013.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão Estratégica: princípios e prática**. 2 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

IIDA, I. **Ergonomia: Projeto e produção**. 2. Ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

IKEDA, M. *Strategic Design*. In: ERLHOFF, M.; MARSHALL, T. (Org.). **Design dictionary: perspectives on Design terminology**. De Gruyter, 2008.

JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

KOTLER, P.; RATH, G. A. *Design: A powerful but neglected strategic tool*. **Journal of business strategy**, vol. 5, n. 2, p. 16-21, 1984.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. Ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In: FÉLIX, J. D. B. (Org.).

Comunicação Estratégica e Integrada: a visão de 23 renomados autores de 5 países. [s.l.]: Editora Rede Integrada, 2020.

LEAN INSTITUTE BRASIL. **Gestão visual para apoiar o trabalho padrão das lideranças.** 01/07/2009.

Disponível em:

<https://www.lean.org.br/artigos/972/gestao-visual-para-apoiar-o-trabalho-padrao-das-liderancas.aspx>.

Acesso em: 10 jun. 2022.

LIMA, S. C. **A comunicação na UFG e a assessoria de comunicação.** 2011. 199 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, Universidade Federal de Goiás, 2011.

MACHADO, J. A. S. Difusão do conhecimento e inovação: o acesso aberto a publicações científicas. In:

BAUMGARTEN, M. (Org.). **Conhecimento e Redes:** Sociedade Política e Inovação. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2005.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, vol. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis:** os requisitos ambientais dos produtos industriais. 4 ed. São Paulo: Edusp, 2016.

MERONI, A. *Strategic Design: where are we now?* Reflection around the

foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, vol. 1, n. 1, p. 31-38, 2008.

MIZANZUK, I. *Design como sintoma.* In: MIZANZUK, I.; PORTUGAL, D. B.; BECCARI, M. **Existe Design?:** indagações filosóficas em três vozes. Teresópolis: 2AB, 2013.

MIZANZUK, I.; PORTUGAL, D. B.; BECCARI, M. **Existe Design?:** indagações filosóficas em três vozes. Teresópolis: 2AB, 2013.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** 5ª ed. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2008.

MOZOTA, B. B. **Design Management.** Paris: Éditions d'Organization, 2002.

MOZOTA, B. B.; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. **Gestão do Design:** usando o *Design* para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUELLER, R. R. **Trabalho, produção da existência e do conhecimento:** o fetichismo do conceito de

interdisciplinaridade. 2006. 115 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

ONO, M. **Design e cultura:** sintonia essencial. Curitiba: Edição da autora, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente.** 5-16 de junho de 1972, Estocolmo.

Disponível em:

<https://www.un.org/en/conferences/environment/stocholm1972>. Acesso em: 20 dez. 2020.

PANIZZA, J. F. **Metodologia e processo criativo em projetos de comunicação visual.** 2004. 254 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

POMBO, O. Epistemologia da interdisciplinaridade. **Ideação**, vol. 10, n. 1, p. 9-40, 2008.

PORTUGAL, D. B. *Design como mediação.* In: MIZANZUK, I.; PORTUGAL, D. B.; BECCARI, M. **Existe Design?:** indagações filosóficas em três vozes. Teresópolis: 2AB, 2013.

PRESTES, A. S.; CARVALHO, C. M. S. O clipping e a auditoria de imagem na Ascom da Universidade Federal do Amazonas: revisão e proposta. **Conexões:** revista de relações públicas e comunicação organizacional, vol. 2, n. 1, p. 58-80, 2019.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROFISSIONAL DE *Design*. **Entrevista** concedida a Mateus da Silva Bento. Manaus, 14 jan. 2020.

PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Entrevista** concedida a Mateus da Silva Bento. Manaus, 14 jan. 2020.

REGINATO, G. D. Informar de modo qualificado: a finalidade central do jornalismo nas sociedades democráticas. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, vol. 17, n. 1, p. 43-53, 2020.

RIPPER, J. L. M. Objeto. In: COELHO, L. A. L. (Org.). **Conceitos-chave em Design.** Rio de Janeiro: PUC-Rio; Novas Ideias, 2008.

SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z:** como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SCHAUN, A.; RIZZO, E. **Agências de Comunicação: teoria e prática**. São Paulo: Expressão e Arte Editora, 2009.

SCROFERNEKER, C. M. A. Os (des)caminhos da comunicação na implantação do programa de qualidade total da universidade brasileira. **Educação Brasileira**, vol. 23, n. 46, p. 75-91, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Design no Brasil: relatório 2014 do setor de Design**. Brasília: Sebrae, 2014.

SIBBET, D. **Reuniões Visuais: como gráficos, lembretes autoadesivos e mapeamento de ideias podem transformar a produtividade de um grupo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

STRUNCK, G. **Viver de Design**. Rio de Janeiro: 2AB, 2007.

SUDJIC, D. **A linguagem das coisas**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2010.

SUIKKI, R., TROMSTEDT, R., HAAPASALO, H. Project management competence development framework in turbulent business environment. **Technovation**, v. 26, n. 5, p.723-738, 2006.

TEIXEIRA, J. M. **Gestão visual de projetos: um modelo que utiliza o design para promover maior visualização ao processo de desenvolvimento de projetos**. 2015. 330 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2015.

TEIXEIRA, J. M.; MERINO, E. A. D. Gestão visual de projetos: uma proposta para facilitar o processo de design. **Blucher Design Proceedings**, v. 1, n. 4, p. 1280-1291, 2014.

TORQUATO, F. G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5.ed. São Paulo: Summus, 1986.

VILLAS-BOAS, A. **O que é [e o que nunca foi] Design gráfico**. 4. Edição. Rio de Janeiro, Editora 2AB, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM). **Carta de Serviços ao Usuário**. 2020. Disponível em: <https://edoc.ufam.edu.br/handle/123456789/2844>. Acesso em: 10 abr. 2021.

_____. **UFAM alcança o milésimo docente do quadro ativo permanente com o título de doutor**. Manaus, 08 nov. 2019. Disponível em: <https://ufam.edu.br/ultimas-noticias/789-ufam-alcanca-o-milesimo-docente-do-quadro-ativo-permanente-com-o-titulo-de-doutor.html#>. Acesso em: 14 jan. 2021.

VÖRÖS, A. L. S. A. **Design e modos de vida: uma escuta para conexões entre objetos e valores contemporâneos**. 2012. 131 f. Dissertação (Mestrado em Design), Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2012.

WANDERLEY, I. M. **O Design dos "outros". Interações criativas na produção contemporânea de artefatos**. 2013. 178 f. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo), Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

WELS, A. M. C. Assessorias de Comunicação Social: panorama conceitual. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2004.

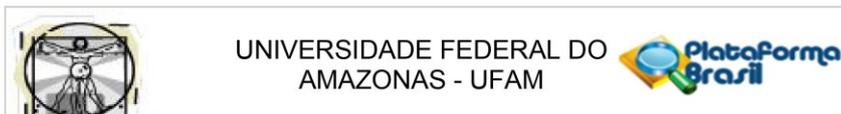
ZURLO, F. **Un modello di lettura per il Design Strategico: la relazione tra Design e strategia nell'impresa contemporanea**. 1999. 247 f. Tese de Doutorado (Dottorato di Ricerca in Disegno Industriale - XI ciclo). Politecnico di Milano, Milano, 1999.

_____. **Design Strategico. XXI Secolo**, vol. 4, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010. Disponível em: [https://www.treccani.it/enciclopedia/Design-strategico_\(XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/Design-strategico_(XXI-Secolo)/). Acesso em: 12 jan. 2021.

_____. Della relazione tra strategia e Design: note critiche. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. (Orgs.). **Design multiverso**. Milano: Edizioni PoliDesign, 2006.

APÊNDICE

1 PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UFAM



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A interdisciplinaridade entre Design e Comunicação na prática profissional: uma proposta de trabalho conjunta para a Assessoria de Comunicação da Universidade Federal do Amazonas (Ascom-Ufam)

Pesquisador: MATEUS DA SILVA BENTO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 23319119.0.0000.5020

Instituição Proponente: FACULDADE DE TECNOLOGIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.723.074

Apresentação do Projeto:

No âmbito das organizações, as áreas de atuação do Design e da Comunicação direcionam-se para a construção e a manutenção dos relacionamentos com os públicos internos e externos, mediante o planejamento e a execução de projetos e ações para as múltiplas interfaces da comunicação, sejam elas online (sites, portais, intranet, redes sociais online etc.) ou impressas (cartazes, panfletos, murais etc.). Para isso, as áreas citadas trabalham de maneira integrada na assessoria de comunicação, um subsistema da organização responsável pela comunicação com os públicos estratégicos, por meio de canais e atividades que contribuam para o estreitamento dos relacionamentos. Diante disso, este projeto de pesquisa tem como tema a interdisciplinaridade entre as áreas de atuação do Design e da Comunicação em uma assessoria de comunicação, tendo como local de estudo a Assessoria de Comunicação da Universidade Federal do Amazonas (Ascom-Ufam). O objetivo geral é investigar a interdisciplinaridade entre o Design e a Comunicação no contexto da prática profissional para a implementação de uma proposta de trabalho conjunta para a assessoria de Comunicação da Universidade Federal do Amazonas (Ascom-Ufam). Para o alcance do objetivo geral, definiram-se como objetivos específicos determinar as inter-relações entre o Design e a Comunicação no âmbito da assessoria de comunicação, analisar o processo das práticas profissionais da Ascom-Ufam, e desenvolver uma proposta de trabalho conjunta para a Ascom-Ufam. Em termos metodológicos, trata-se de uma

Endereço: Rua Teresina, 495

Bairro: Adrianópolis

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3305-1181

CEP: 69.057-070

E-mail: cep.ufam@gmail.com



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
AMAZONAS - UFAM



Continuação do Parecer: 3.723.074

pesquisa de natureza aplicada, com abordagem do problema de forma quantitativa e qualitativa e de cunho exploratória e descritiva. Os procedimentos técnicos abarcam a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a observação sistemática e o estudo de caso. Os resultados esperados envolvem a proposição de uma proposta de trabalho conjunta para a Ascom-Ufam, a qual orientará as atividades desenvolvidas pelos profissionais e contribuirá para a interdisciplinaridade entre as áreas de atuação do Design e da Comunicação. A proposta ainda auxiliará na gestão do processo de trabalho realizado pela Ascom-Ufam, favorecendo a colaboração e o planejamento das ações.

Objetivo da Pesquisa:

1 Objetivo Primário: Investigar a interdisciplinaridade entre o Design e a Comunicação no contexto da prática profissional para a implementação de uma proposta de trabalho conjunta para a assessoria de Comunicação da Universidade Federal do Amazonas (Ascom-Ufam). Objetivo Secundário: Determinar as inter-relações entre o Design e a Comunicação no âmbito da assessoria de Comunicação; Analisar o processo das práticas profissionais da Ascom-Ufam; Desenvolver uma proposta de trabalho conjunta para a Ascom-Ufam.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os riscos considerados para esta pesquisa são mínimos e consistem basicamente em uma possível não aceitação e desistência dos sujeitos envolvidos no processo de pesquisa, o que pode impedir a coleta de informações junto aos profissionais pertencentes à Ascom-Ufam. Em relação ao pesquisador da pesquisa, não haverá nenhum tipo impedimento ou possível ressarcimento, visto que se trata de um discente do Programa de Pós-Graduação em Design da Ufam, tendo a pesquisa como uma de suas atividades no andamento do mestrado. Assessora de comunicação: os riscos se relacionam às informações prestadas que podem comprometer o trabalho da assessora no sentido de apontar que a mesma, no âmbito de sua atuação como gestora da Ascom-Ufam, não gerencia as atividades e as demandas de forma plena, bem como não estabelece formas de relacionamento com os demais profissionais da assessoria. Os riscos podem ser sanados ao não utilizar as informações colhidas que comprometam a atuação e o cargo da pesquisada. Profissionais de comunicação da Ascom-Ufam: as informações prestadas e as opiniões emitidas pelos comunicadores da Ascom-Ufam poderão comprometer a atual assessora de comunicação em relação ao trabalho desenvolvido, bem como poderão ser abordados pelos gestores sobre o seu posicionamento em relação ao que foi expressado. Os riscos podem ser sanados ao não utilizar as informações colhidas que comprometam a atuação e o cargo dos profissionais, bem como a sua

Endereço: Rua Teresina, 495

Bairro: Adrianópolis

UF: AM

Município: MANAUS

CEP: 69.057-070

Telefone: (92)3305-1181

E-mail: cep.ufam@gmail.com

Página 02 de 05



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
AMAZONAS - UFAM



Continuação do Parecer: 3.723.074

relação com os gestores e a sua liberdade de expressão. Profissionais de design da Ascom-Ufam: do mesmo modo que os comunicadores, as informações prestadas e as opiniões emitidas pelos designers da Ascom-Ufam poderão comprometer a atual assessora de comunicação em relação ao trabalho desenvolvido, bem como poderão ser abordados pelos gestores sobre o seu posicionamento em relação ao que foi expressado. Os riscos podem ser sanados ao não utilizar as informações colhidas que comprometam a atuação e o cargo dos profissionais, bem como a sua relação com os gestores e a sua liberdade de expressão.

Confidencialidade:

Assegura que sua identidade será preservada conforme as normatizações exigidas pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP).

Benefícios:

São esperados os seguintes benefícios com esta pesquisa: a proposição de uma proposta de trabalho conjunta para a Ascom-Ufam, a qual orientará as atividades desenvolvidas pelos profissionais e contribuirá para a interdisciplinaridade entre as áreas de atuação do Design e da Comunicação. A proposta ainda auxiliará na gestão do processo de trabalho realizado pela Ascom-Ufam, favorecendo a colaboração e o planejamento das ações.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de Dissertação de Mestrado UFAM - DESIGN - PPGD

FINANCIAMENTO PRÓPRIO

CONCLUSÃO SET. 2020.....CRONOGRAMA. REFAZER

OK. FORAM REALIZADOS OS AJUSTES RECOMENDADOS.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

5.1 DECLARAÇÃO DE INFRAESTRUTURA: adequada

DECLARAÇÃO DOS PESQUISADORES: adequada

Endereço: Rua Teresina, 495

Bairro: Adrianópolis

UF: AM

Município: MANAUS

CEP: 69.057-070

Telefone: (92)3305-1181

E-mail: cep.ufam@gmail.com

Página 03 de 05



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
AMAZONAS - UFAM



Continuação do Parecer: 3.723.074

FOLHA DE ROSTO..... ANUÊNCIA: Assinada pelo Responsável do Projeto (Instit. Proponente)
E somente assinatura do Diretor do PPGD sem carimbo

Recomendações:

Na análise do projeto foi constatado que foram realizados os ajustes recomendados pelo colegiado.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após as alterações apresentadas conforme recomendações, Não foram encontrados óbices éticos.
Em razão do exposto, somos de parecer favorável que o projeto seja aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1430368.pdf	06/11/2019 23:48:15		Aceito
Outros	carta_ao_parecer.docx	06/11/2019 23:47:39	MATEUS DA SILVA BENTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_designers.docx	06/11/2019 23:45:04	MATEUS DA SILVA BENTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_comunicadores.docx	06/11/2019 23:44:54	MATEUS DA SILVA BENTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_assessora_de_comunicacao.docx	06/11/2019 23:44:45	MATEUS DA SILVA BENTO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_CEP.docx	06/11/2019 23:44:27	MATEUS DA SILVA BENTO	Aceito
Folha de Rosto	folhaderostoassinada.pdf	27/09/2019 13:06:22	MATEUS DA SILVA BENTO	Aceito

Endereço: Rua Teresina, 495

Bairro: Adrianópolis

CEP: 69.057-070

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3305-1181

E-mail: cep.ufam@gmail.com



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
AMAZONAS - UFAM



Continuação do Parecer: 3.723.074

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

MANAUS, 25 de Novembro de 2019

Assinado por:

**Eliana Maria Pereira da Fonseca
(Coordenador(a))**

Endereço: Rua Teresina, 495

Bairro: Adrianópolis

UF: AM

Município: MANAUS

CEP: 69.057-070

Telefone: (92)3305-1181

E-mail: cep.ufam@gmail.com