

Atuação em Design Gráfico na Comunicação das Universidades Federais Brasileiras da Região Sudeste

Performance in Graphic Design in Communication at Brazilian Federal Universities in the Southeast Region

ARAKAKI, Marina G.; Dra.; Universidade Estadual Paulista – Unesp

marina.arakaki@ufms.br

PINHEIRO, Olympio; Dr.; Universidade Estadual Paulista – Unesp

oj.pinheiro@unesp.br

ANDRADE NETO, Mariano L. de; Dr.; Centro Universitário Sudoeste Paulista - UniFSP

mlaneto@gmail.com

O profissional de Design gráfico frequentemente faz parte da equipe de comunicação em universidades públicas, no entanto, sua atuação nas universidades é muito variada e pouco pesquisada. Dessa forma, coloca-se a questão: como atuam os profissionais de design gráfico na comunicação das universidades públicas do Brasil? Neste estudo, recorte de uma tese abrangendo todas as Universidades Federais brasileiras, propõe-se uma reflexão sobre a atuação do profissional de design gráfico, com ou sem formação em design, na comunicação das universidades públicas. Neste estudo especificamente, mostra-se os resultados das universidades federais públicas da região sudeste. O estudo foi organizado em cinco etapas: levantamento teórico, pesquisa documental, pesquisa de campo, análise e discussão dos resultados. Os resultados obtidos possibilitaram verificar que a contribuição do profissional está voltada principalmente a projetos pontuais e “estéticos”, com poucos deles atuando em conjunto no planejamento das estratégias de comunicação das respectivas instituições.

Palavras-chave: designer gráfico; comunicação; universidades públicas brasileiras.

The graphic design professional is often part of the communication team in public universities, however, their performance in universities is very varied and little researched. Thus, the question arises: how do graphic design professionals work in the communication of public universities in Brazil? In this study, an excerpt from a thesis covering all Brazilian Federal Universities, we propose a reflection on the role of graphic design professionals, with or without training in design, in the communication of public universities. In this study specifically, the results of public federal universities in the Southeast region are shown. The study was organized in five stages: theoretical survey, documental research, field research, analysis, and discussion of the results. The results obtained made it possible to verify that the professional's contribution is mainly focused on specific and "aesthetic" projects, with few of them working together in the planning of communication strategies of the respective institutions.

Keywords: *graphic designer; communication; Brazilian public universities.*

1 Introdução

As universidades públicas no Brasil, de um ponto de vista histórico, surgiram primeiramente como instituições ou faculdades isoladas, sem constituírem universidades, com a função social de formação, produção e disseminação do conhecimento, nas diferentes áreas das ciências, da tecnologia, e da arte e cultura (BARRETO; FILGUEIRAS, 2007).

De um outro ponto de vista, a autonomia da universidade, buscou afirmar-se de modo mais livre das amarras do mercado e do palco das diversas posições ideológicas, o que, idealmente, deveria garantir o acesso democrático pelo cidadão brasileiro à ciência e tecnologia, à arte e à cultura (SILVA, 2001).

Para se atingir esses seus objetivos, – atividades de pesquisa e extensão, contribuição para o conhecimento e cultura, e conhecimento e manutenção de sua autonomia de posições ideológicas e de mercado, – suas atividades devem ser publicizadas pela instituição, o que conferiria à gestão de comunicação dessas universidades, não só grande alcance, como grande responsabilidade. Esse aspecto, comunicação com a sociedade é, inclusive, uma das dimensões avaliadas pelo Ministério da Educação acerca das instituições de ensino, por meio do SINAES¹.

A comunicação pública evidencia a promoção da cidadania, da participação da sociedade, e da transparência na relação entre as organizações públicas e o público interno e, sobretudo, o público externo. Essa comunicação é caracterizada pelos fluxos de informações vinculados a temas de interesse coletivo. Embora existam divergências sobre o conceito de comunicação pública, devido aos seus diversos campos de atuação, pode-se dizer que nela estão inseridas a comunicação institucional, a comunicação governamental e a comunicação política (ALVES, 2015).

Segundo Kunsch (2003, p.164), na comunicação institucional o foco está na “construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. Nas universidades públicas, muitas vezes, a comunicação é gerida de forma reativa e empírica, acompanhando o pensamento do gestor atuante. Tal fato, pode prejudicar a percepção da importância das universidades públicas, uma vez que estas são as responsáveis por mais de 95% da produção científica brasileira em publicações internacionais, carente de divulgação na sociedade (UNIFESP, 2020).

Sabe-se que há instituições em que se encontra a construção de uma política de comunicação, direcionando as ações da comunicação da universidade, mas esse delineamento não ocorre na maioria das universidades públicas (ALVES, 2015).

¹ SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior): foi criado em 2004, com o propósito de avaliar questões referentes a três eixos: instituições, cursos e desempenho dos estudantes (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2021).

Geralmente, uma equipe de profissionais, de diferentes formações, faz a gestão da comunicação institucional nas universidades públicas brasileiras. Devido ao próprio foco desse tipo de comunicação, que contribui com a construção da identidade da universidade, entende-se que os conhecimentos em design gráfico também são necessários para o desenvolvimento de uma comunicação institucional eficiente. Assim, frequentemente fazem parte das equipes de comunicação, profissionais que atuam com o design gráfico.

O Design gráfico² é uma das subáreas do Design responsável pelo planejamento, projeto e desenvolvimento de soluções de programação visual adequadas à transmissão de uma mensagem. Até meados da década de 1990, essa habilitação do Design era nomeada comunicação visual, que, com mudanças na legislação do ensino superior brasileiro, passou a ser conhecida como Design Gráfico (ALMEIDA; FIALHO, 2017). Identifica-se, já a partir da antiga nomenclatura, a proximidade da relação entre o design gráfico e a comunicação, o primeiro dando um peso maior às mensagens visuais, e o segundo, predominantemente, à linguagem verbal.

Essas duas áreas do saber vêm se entrelaçando desde os primórdios do estabelecimento do Design como disciplina. Primeiramente, mas não somente, por meio da criação de produtos gráficos, como anúncios, cartazes, embalagens, livros, sites, postagens em mídias sociais e outros tipos de comunicação visual. E, mais recentemente, por meio do surgimento de especializações como o design de informação, gestão do design, design thinking, branding, web design, entre outras.

Não obstante, o campo de atuação dos profissionais de design gráfico na comunicação das universidades é muito variado, considerando desde a diversidade de nomenclaturas de cargos e atribuições nas instituições públicas³ e até mesmo a questão da desregulamentação da profissão.

Também, no Brasil, de acordo com Bonsiepe (2011, p.13), o termo “design”, que originalmente remetia a “projeto”, passou a adquirir “outras conotações, como algo divertido (*fun design*), caro, superficial, extravagante, efêmero, caprichoso e emotivo”. Esse foi um dos fatores que contribuíram para a não consolidação do escopo da profissão, gerando a crença de que o design gráfico não é um conhecimento que seja necessário ser realizado por um profissional e, até mesmo, que implicaria em um gasto supérfluo.

Além dessas peculiaridades em relação à atuação profissional do designer gráfico, também há a questão da difusão cultural do uso do design nas instituições. Uma pesquisa do Danish Design Centre elencou quatro estágios da aplicação do design em empresas que ficou conhecida como a “Escada do Design” (DDC, 2015).

Nessa pesquisa, o primeiro nível da escada corresponde a empresas que não fazem uso do design. O segundo nível corresponde ao uso do design como um estilo estético, em que o design é utilizado majoritariamente para dar acabamento a produtos gráficos ou tridimensionais, sem contudo, o envolvimento desse profissional em sua concepção e desenvolvimento. O terceiro nível corresponde ao uso do design como processo, envolvendo o profissional de design na concepção e desenvolvimento de produtos e/ou serviços desde o

² Nomenclatura brasileira, a partir da expressão inglesa *graphic design*. Em outros países, como em Portugal, há, além desta designação (design gráfico), outros diferentes termos para a profissão, como, por exemplo, design de comunicação.

³ Nomenclaturas do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (programador visual, diagramador, desenhista de artes gráficas, desenhista projetista, editor de imagem, desenhista industrial, entre outros).

início. Finalmente, o quarto nível considera o design como uma estratégia da empresa, em que o profissional de design encontra-se envolvido na gestão da mesma, contribuindo não apenas com o desenvolvimento de produtos e/ou serviços, mas também criando soluções e estratégias inovadoras (DDC, 2015).

Por meio da Escada do Design, percebe-se que o mesmo pode ser utilizado tanto de forma superficial, apenas resolvendo problemas pontuais e supostamente estéticos, quanto, à medida que vai subindo os degraus da escada, de forma que envolva a empresa em uma cultura de design e inovação.

Assim, a proposta deste estudo é realizar uma reflexão acerca da atuação do profissional de design gráfico na comunicação das universidades públicas brasileiras, selecionando as universidades federais, coletando informações para a elaboração de um panorama tanto do perfil dos profissionais, quanto da atividade, e a relação desses dois elementos no recorte das instituições estudadas. Nesse estudo em específico, recorte de uma tese que abrange todas as universidades federais brasileiras, abordou-se os resultados obtidos das universidades federais encontradas na região sudeste do Brasil.

Ao aplicar questionários com os gestores de comunicação das universidades públicas buscou-se observar a ocupação de cargos de design nas instituições, a percepção da importância destes por meio desses gestores, da equipe de comunicação e da universidade em si. Além disso, foi possível identificar o nível de uso do design na instituição por meio da “Escada do Design”, referida. Os resultados dessa etapa de investigação permitiram definir quais profissionais poderiam responder o segundo questionário, restringindo-se aos que trabalham com o design gráfico na comunicação da universidade, uma vez que também pode haver designers atuando em outros setores da instituição.

Esse segundo questionário permitiu o conhecimento dos tipos de formação, cargos ocupados, atividades desempenhadas para comunicação, familiaridade dos profissionais com teorias do design gráfico, e, em qual nível da “Escada do Design” esses profissionais atuam, além de confrontar a visão dos gestores com a visão dos profissionais. Ressalta-se que, devido a diversidade de atuação do designer e da desregulamentação profissional, foram encontrados tanto profissionais com graduação em design gráfico, quanto com formação em outras áreas, tais como publicidade, artes visuais, arquitetura, jornalismo, etc. Considerando que a formação não foi um critério excludente para a participação desta pesquisa.

2 Materiais e métodos

2.1 Materiais

1. Material bibliográfico;
2. Planilhas com levantamento das universidades federais brasileiras e seus respectivos órgãos/departamentos de comunicação, responsáveis e contatos;
3. Planilhas com os profissionais que desempenham as funções tradicionalmente atribuídas ao designer gráfico;
4. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), aprovado pelo Comitê de Ética no parecer nº 4.307.552;
5. Questionários (online) para os responsáveis da comunicação nas universidades e para os profissionais que desempenham as atividades de design gráfico;
6. Programa MAXQDA 2020 para catalogar e realizar a análise das respostas, por meio do método da análise de conteúdo (BARDIN, 2016).

2.2 Métodos

Os procedimentos desse estudo são baseados em raciocínio indutivo, de cunho exploratório e interpretativo, sendo realizados em cinco principais momentos: Levantamento Teórico, Pesquisa Documental, Pesquisa de Campo, Análise e Discussão dos Resultados, e Elaboração do Panorama (MARCONI; LAKATOS, 2003). Este artigo em específico é parte de uma tese e nele serão abordados os resultados e a discussão, excluindo-se das outras etapas, uma vez que a introdução já contextualiza e descreve brevemente a pesquisa como um todo.

3 Resultados e Discussão

Primeiramente, o questionário foi enviado para os gestores de comunicação das universidades federais da região Sudeste. O envio foi realizado por *e-mail*, com *link* para o questionário, durante o período de 22 de fevereiro a 1º de junho de 2021. Foram realizadas quatro tentativas de contato por e-mail com os gestores; quando não atendidas, tentou-se o contato por meio das redes sociais das universidades.

A partir das respostas dos gestores, entrou-se em contato com os profissionais indicados por eles, também em quatro tentativas. Esses contatos puderam ser realizados apenas pelo e-mail disponibilizado pelo gestor de comunicação, excluindo profissionais que porventura trabalhem em instituições em que o gestor não respondeu ao questionário.

Em algumas instituições, as equipes de comunicação contam com mais de um profissional que desempenha as atividades relacionadas ao design gráfico, caso que possibilitou mais respondentes de uma mesma instituição.

3.1 Questionário Enviado aos Gestores de Comunicação das Universidades

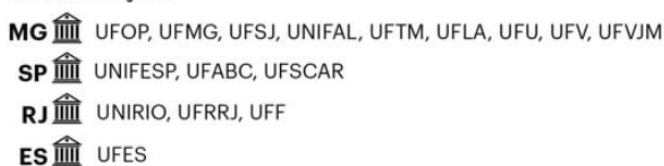
3.1.2 Informações sobre os gestores e a instituição

Figura 1 – Perfil dos gestores de comunicação da região Sudeste

LOCALIDADE



INSTITUIÇÃO



TEMPO NO CARGO

*um não respondeu



NOMENCLATURA DO CARGO



Fonte: a autora

Figura 2 – Graduação e pós-graduação dos gestores de comunicação da região Sudeste

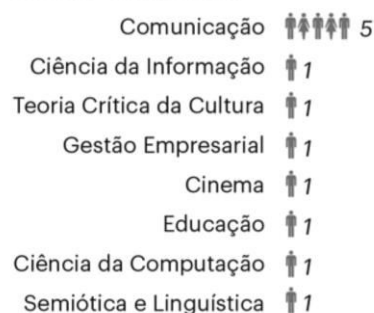
FORMAÇÃO

*dois não informaram a graduação



PÓS-GRADUAÇÃO

*quatro não informaram (especialização, mestrado ou doutorado)



Fonte: a autora

Dos 16 respondentes, há uma predominância de gestores com formação em comunicação social (jornalismo ou relações públicas), com mestrado ou doutorado em comunicação. Um possui formação em letras com doutorado em semiótica e linguística geral, um possui formação em audiovisual com doutorado em cinema, um possui formação em estudos de mídia e um possui formação em design gráfico com pós-graduação em branding e comunicação (mas é substituto). A predominância de profissionais de comunicação social reflete uma estrutura dos órgãos de comunicação social que remete à década de 1970,

tradicionalmente divididos em departamentos de publicidade, relações públicas e imprensa (BRANDÃO, 2012); essa predominância também pode explicar o desconhecimento ou desvalorização da atuação estratégica que pode ser exercida pelo profissional de design.

A maioria dos gestores trabalha entre nove meses e um ano e meio no cargo (ver Figura 1). Infere-se que essa rotatividade de pessoas para esse cargo tenha relação com as trocas de gestão da reitoria da instituição, corroborando a visão de Kunsch (1992), o que pode prejudicar o bom andamento da comunicação da universidade com a sociedade, caso não haja uma política de comunicação continuada e padronização que ultrapasse as barreiras de trocas das cúpulas diretivas.

Sobre a nomenclatura dos cargos (ver Figura 1), pode-se concluir que há uma valorização da comunicação nas instituições, ao menos nominalmente, pois de acordo com o Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019), a ordem (do mais alto cargo para o menor) na estrutura hierárquica seria o cargo de Diretor, Superintendente, Coordenador, Assessor. Apesar da estrutura de cargos no manual não se aplicar às instituições de ensino, pode-se utilizar como padrão para sugerir a importância que as Instituições delegam para a comunicação nas mesmas. O fato dessas instituições possuírem um órgão centralizador de comunicação, indica, conforme Torquato (2015) que há a intenção de gerenciar as operações de comunicação, evitando a emissão de mensagens com linguagens e conteúdos diversificados. Porém, como anteriormente observado, as mudanças de gestão e suas consequentes reestruturações tendem a prejudicar esse processo.

3.1.3 Sobre o funcionamento do órgão de comunicação das universidades

Figura 3 – Especializações no órgão de comunicação da universidade



Fonte: a autora

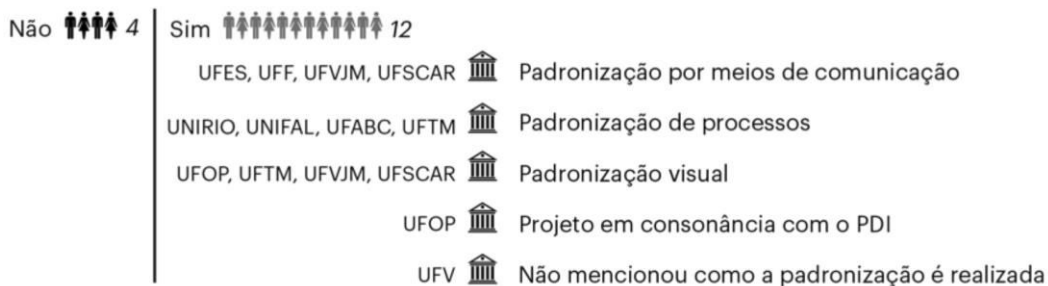
Figura 4 – Como chegam as informações no órgão de comunicação da universidade e padronização

COMO CHEGAM AS INFORMAÇÕES

*os números se referem às frequências dos índices encontrados



PADRONIZAÇÃO



Fonte: a autora

De acordo com Torquato (2015) um sistema de comunicação integrada abrangeria as atividades de imprensa, relações públicas, publicidade, editoração, web design, identidade visual, mídias sociais e programas relacionados à captação, ao armazenamento, à manipulação e à disseminação de informações. Entretanto, foi verificado que nem todas essas especialidades são contempladas nas universidades federais da região sudeste (ver Figura 3), e que, além disso, em seis delas, essas funções são acumuladas pelas mesmas pessoas. Esse número reduzido de profissionais atuando na gestão de comunicação da universidade pode comprometer a eficácia comunicacional, uma vez que isso acarreta grandes demandas para poucos profissionais.

As especialidades mais presentes são *social media*, jornalista e designer de comunicação visual, que podem indicar as prioridades comunicacionais desses órgãos. A presença do designer de comunicação visual em grande parte das instituições indica preocupação com a imagem e a reputação das instituições, uma vez que ele seria o profissional indicado para atuar nesse setor. Esse fato está em consonância com os passos para implantação de um sistema de comunicação integrada em instituições públicas, onde a implantação de um programa de identidade visual é essencial (TORQUATO, 2015).

Em relação à pergunta sobre como chegam as informações ao órgão de comunicação, foi utilizado o método de análise de conteúdo, com auxílio do software Maxqda 2020. Para tanto, foram selecionadas unidades de registro (palavras-chaves), que serviram de índices, a partir das respostas obtidas e do objetivo da pergunta do questionário. Dessa forma, os resultados (ver Figura 4) mostram que as informações chegam prioritariamente por e-mail. Por último, vieram solicitações por redes sociais e proatividade. Nesse caso, a proatividade significam as reuniões de pauta, planejamentos anuais e sazonais e busca ativa por informações. Salienta-se que as informações podem chegar de mais de uma forma ao órgão de comunicação.

A baixa proatividade sugere não haver um plano ou uma política de comunicação na maioria das instituições da região. Apesar dessas evidências, em busca no site e PDI das instituições da região, foram encontradas instituições que possuem ou pretendem implantar planos ou políticas de comunicação, a saber: UFABC, UFES, UFLA, UFMG, UFOP, UFRRJ, UFSJ, UFU, UFV, UFVJM, Unifesp, Unirio.

Destacam-se aqui a UFMG, que afirmou que anualmente faz uma consulta formal às unidades da instituição para dimensionar ações de comunicação para o ano corrente (plano de comunicação), e a UFscar, onde os jornalistas entram em contato com membros da comunidade em busca de pautas.

Nesse sentido, infere-se que há uma predominância do planejamento tático da comunicação, que busca dar respostas às demandas mais imediatas, em detrimento do planejamento estratégico, que abarcaria objetivos de longo prazo (KUNSCH, 2009). Também há a reflexão de que pelas equipes serem reduzidas e com grandes demandas, apesar desse tipo de planejamento poder estar operacionalizado na forma do PDI e de políticas de comunicação, não há tempo hábil para dedicação aos objetivos de longo prazo.

Apesar de 12 instituições afirmarem que há padronização dos processos (ver Figura 4), apenas 4 delas afirmaram possuir uma padronização visual, indicando a necessidade de estabelecer ou seguir uma identidade visual para a instituição. As respostas indicam que, embora talvez haja política de comunicação e planejamento visual, no cotidiano encontram-se empecilhos para seguir corretamente essas instruções.

Também, apenas 4 gestores afirmaram que há padronização de divulgação nos meios de comunicação. Essa padronização está em consonância com os passos para implantação de um sistema de comunicação organizacional em órgãos públicos, que seria formar uma malha dos canais de comunicação (TORQUATO, 2015).

Apenas um gestor mencionou haver um projeto de comunicação em consonância com o PDI, no caso, o gestor de comunicação da UFOP. Esses resultados mostram dificuldade em gerenciar e mapear os fluxos informativos e os processos que ocorrem na gestão de comunicação nas instituições. Como a maioria das instituições afirmou possuir ou pretender ter uma política de comunicação, infere-se que ela não seja divulgada e internalizada na própria equipe de comunicação, assim como o planejamento do PDI, sendo necessário mais profissionais e mais ações para sua efetiva aplicação.



14º Congresso Brasileiro de Design
ESDI Escola Superior de Desenho Industrial
ESPM Escola Superior de Propaganda e Marketing

3.1.4 O trabalho do designer gráfico nas universidades

As respostas sobre o trabalho do designer gráfico estão ilustradas nas Figuras 5, 6 e 7, a seguir.

Figura 5 – Presença do designer gráfico na comunicação das universidades

A EQUIPE TEM PESSOAS DESEMPENHANDO A FUNÇÃO DE DESIGNER GRÁFICO?

Não  1 Sim               15

QUANTAS PESSOAS DESEMPENHAM A FUNÇÃO DE DESIGNER GRÁFICO?

*não foi possível identificar quantas pessoas desempenham essa função na UFABC

 UFMG      6

 UNIFESP, UFRRJ, UFOP, UFES, UFTM, UFVJM   2

 UNIRIO, UFSJ, UNIFAL, UFLA, UFU, UFV, UFSCAR  1

 UFF  0

Fonte: a autora

Figura 6 – Conceito do trabalho e tarefas do designer gráfico

NO QUE CONSISTE O TRABALHO DO DESIGNER GRÁFICO

*frequência dos índices encontrados

Design como estratégia (nível 4) ★★★★★ 4

Design como processo (nível 3) ★★★★★★ 5

Design como estilo (nível 2) ★★★★★★★★★★★★★★ 12

QUAIS SÃO AS TAREFAS DO DESIGNER GRÁFICO

*frequência dos índices encontrados

Design como estratégia (nível 4) ★ 1

Design como processo (nível 3) ★★★★★★★★ 7

Design como estilo (nível 2) ★★★★★★★★★★★★★★ 14

Fonte: a autora

Figura 7 – Percepção da importância do design

IMPORTÂNCIA DO DESIGN GRÁFICO

Visão dos gestores

Muito importante  15
Importante  1


Visão da equipe de comunicação

Muito importante  14
Importante  2

Gestão da Universidade

Muito importante  5
Importante  9
Indiferente  1
Pouco importante  1

FUNÇÃO DO DESIGN GRÁFICO

Faz parte da imagem e construção da reputação
que a universidade quer passar  15

Tornar claras e eficientes as informações de forma visual  1

Fonte: a autora

Apenas o gestor da UFF afirmou não possuir pessoas desempenhando essa função (ver Figura 5), apesar de ter um social media na equipe. Em geral, há poucos profissionais desempenhando tarefas de design gráfico nas equipes de comunicação, à exceção da UFMG, que conta com 6 profissionais.

Para as questões sobre o que consiste o trabalho do designer gráfico e suas tarefas, também foi utilizado o método da análise de conteúdo, com auxílio do software Maxqda 2020. Foram elaboradas categorias baseadas na escada do design (DDC, 2015), “design como estratégia” remetendo ao nível 4, “design como processo” remetendo ao nível 3 e “design como estilo” remetendo ao nível 2. O primeiro nível “sem design” não foi utilizado, uma vez que partiu-se da premissa que apenas os que responderam não possuir funcionários desempenhando funções de designer se enquadrariam nele. A codificação englobou tanto as respostas sobre o trabalho do designer como sobre as suas tarefas, a fim de confrontar o conceito com o desenvolvimento prático destas tarefas.

Pela frequência dos índices encontrados, percebe-se que mesmo conceitualmente, os gestores atribuíram ao profissional de design gráfico mais funções relacionadas ao nível 2 da escada do design, em que o design é utilizado majoritariamente para dar acabamento a produtos gráficos e em que a opinião do usuário final não costuma ter relevância (DDC, 2015). Quando se compara esses resultados com as tarefas designadas a eles, há uma discrepância ainda maior, com apenas um índice encontrado que remete às funções estratégicas do design. Dessa forma, conclui-se que os profissionais que desempenham funções de design nessas instituições atuam, em sua maioria, em tarefas operacionais e executoras.

A maioria dos gestores afirmaram que o design é muito importante para eles e para a equipe de comunicação (ver Figura 7), contudo, afirmaram que para a gestão da universidade o design é apenas importante. Apesar de 15 dos gestores terem afirmado que o design “faz parte da imagem e construção da reputação que a universidade quer passar”, o reduzido número de

designers na equipe, aliado ao desempenho de tarefas operacionais conflita com a afirmação, indicando uma subvalorização da profissão na maioria das instituições.

Essa subvalorização pode vir do desconhecimento do escopo da profissão, devido a sua constante atualização, bem como da descrição do cargo de programador visual, ocupado pela maioria dos respondentes (ver Figura 8, seção do perfil dos profissionais que atuam com design), que especifica tarefas mais operacionais (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005). Além disso, com a extinção dos cargos e concursos públicos para essa função (AGÊNCIA BRASIL, 2019), acredita-se que haja uma desvalorização ainda maior desse profissional, acarretando em contratações de profissionais executores.

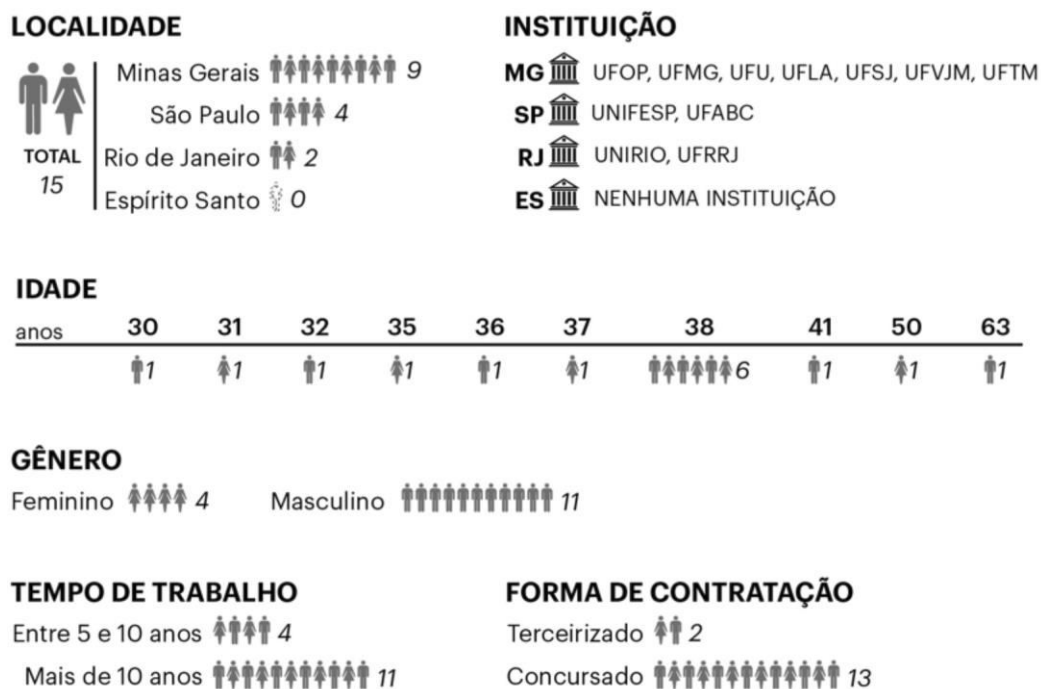
3.2 Questionário Enviado aos Profissionais que Desempenham Funções de Design Gráfico nas Universidades

A segunda etapa da pesquisa foi realizada por meio do procedimento descrito a seguir. Partindo das indicações dos gestores, foi enviado o questionário por e-mail, durante o período de 22 de fevereiro a 1º de junho de 2021. Também em quatro tentativas de contato.

3.2.1 Informações sobre os profissionais que desempenham funções de design gráfico e sobre a instituição

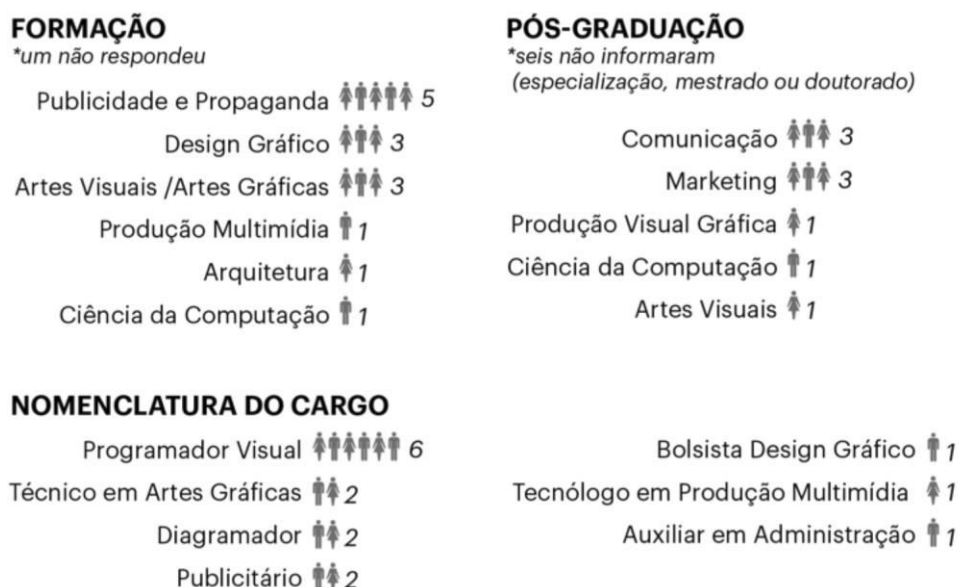
As respostas sobre o perfil dos profissionais e sobre as instituições estão ilustradas nas Figuras 8 e 9, a seguir.

Figura 8 – Perfil dos profissionais de design gráfico



Fonte: a autora

Figura 9 – Graduação, pós-graduação e nomenclatura do cargo



Fonte: a autora

Dos 15 respondentes, há predominância de pessoas com mais de 35 anos do sexo masculino e mais de 10 anos de tempo de experiência na área (ver Figura 9).

Apesar de mais 86,6% deles serem concursados, apenas 20% têm formação em design gráfico. Contudo, a grande maioria tem formação em áreas relacionadas à comunicação, especialmente publicitários. Além disso, mais da metade busca ou buscou cursos de pós-graduação (especializações, mestrado e doutorado) na área de comunicação, o que pode indicar tanto uma proatividade dos funcionários, quanto incentivos por parte da instituição. Geralmente as universidades federais têm plano de carreira para servidores que buscam se atualizar, refletindo em melhorias salariais.

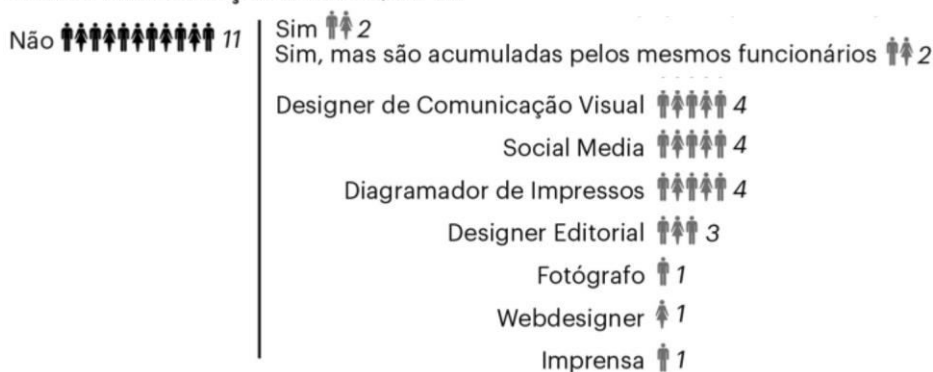
Da nomenclatura dos cargos ocupados, percebe-se uma predominância do cargo de programador visual (ver Figura 9), que exige formação em design, publicidade ou artes visuais, o que pode justificar a formação da maioria dos respondentes. Nesse caso, pode-se identificar algum viés da pesquisa, pois pessoas que desempenham tarefas de design, mas não possuem esse cargo podem ter se sentido desencorajadas a responder a pesquisa. Mesmo com essa predominância, há um auxiliar em administração. Dentro de uma instituição pública, há alguns cargos com funções menos específicas como “auxiliar em administração” ou “técnico em assuntos educacionais”, geralmente com exigências de formação de ensino de segundo grau completo. Como há um dos profissionais que exerce esse cargo, acredita-se que o mesmo tenha sido deslocado das funções administrativas para exercer funções em design gráfico, visto que o mesmo afirmou ter formação em publicidade.

3.2.2 Sobre o funcionamento do órgão de comunicação nas universidades

As respostas sobre o funcionamento do órgão de comunicação estão ilustradas na Figura 10, a seguir.

Figura 10 – Especializações no órgão de comunicação (visão dos profissionais que atuam com design)

HÁ ESPECIALIZAÇÕES NA EQUIPE?



Fonte: a autora

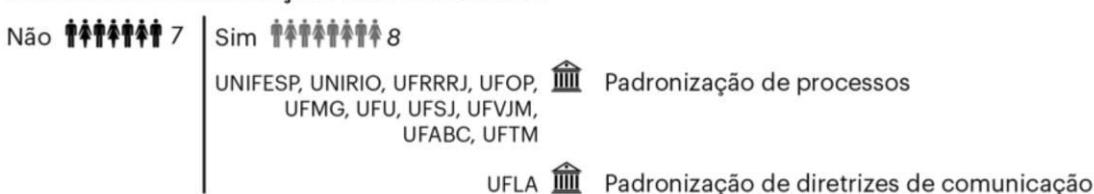
Figura 11 – Como chegam as informações e padronização (visão dos designers)

COMO CHEGAM AS INFORMAÇÕES

*os números se referem às frequências dos índices encontrados



HÁ UMA PADRONIZAÇÃO DO TRABALHO?



Fonte: a autora

A maioria dos profissionais respondeu que não há especializações na equipe, o que conflita com a respostas dos gestores, onde apenas um afirmou não haver especializações. Essa discrepância pode indicar uma lacuna no conhecimento sobre o trabalho do designer gráfico e suas subáreas. Infere-se que os gestores acreditam que seus funcionários são especialistas em subáreas do design, porém os próprios profissionais parecem ver sua atuação de forma mais generalista.

É importante ressaltar, que conforme Torquato (2015), é necessário atenção às vertentes comunicativas, que pretendem construir a identidade da instituição, processo que engloba as tarefas clássicas e bem definidas de relações públicas, publicidade, jornalismo, editoração, identidade visual, as redes sociais e os sistemas de informação. A falta de clareza nas atribuições dessas vertentes pode prejudicar ou impedir a construção de uma identidade sólida da instituição.

A questão sobre como chegam as informações foi codificada por meio do método da análise de conteúdo, com o auxílio do software Maxqda 2020. As categorias foram elaboradas de

acordo com as respostas recebidas. Os resultados corroboram o relato dos gestores, sugerindo que há pouca proatividade por parte da equipe de comunicação.

Em relação à padronização dos procedimentos, praticamente metade dos respondentes afirmou que há uma padronização e a outra metade que não há, conflitando em certo ponto com as respostas dos gestores, que afirmaram, em sua maioria, haver padronização. Esse resultado sugere um desconhecimento ou confusão dos padrões ou mesmo a falta deles na maioria das instituições. Pode-se inferir que há uma deficiência na comunicação entre gestores e profissionais que atuam com o design gráfico, ou uma falta de mapeamento desses processos, que sugerem ser empíricos. Esses processos são similares também aos mesmos de uma agência de publicidade ou estúdio de design, entretanto, os “clientes” seriam outros setores ou a comunidade interna da instituição.

Para Torquato (2015), uma instituição se desenvolve graças ao seu sistema de comunicação, que engloba o sistema sociopolítico, o sistema econômico-industrial, e o sistema referente ao microclima interno das organizações, que estabelece as normas e políticas da instituição. A deficiência na comunicação na própria equipe de comunicação leva a crer que esse último sistema esteja negligenciado, com uma preocupação maior com a comunicação sociopolítica, no estabelecimento de valores globais da instituição. O autor ressalta que uma vez negligenciado um dos sistemas, os outros sistemas acabam prejudicados também.

3.2.3 Sobre o trabalho do designer gráfico na universidade

As questões relacionadas ao trabalho do designer e conhecimentos relevantes estão ilustradas na Figura 12, a seguir.

Figura 12 – Conceito do trabalho do designer e tarefas

NO QUE CONSISTE O TRABALHO DO DESIGNER GRÁFICO

**frequência dos índices encontrados*

Design como estratégia (nível 4) ★★★★★ 3

Design como processo (nível 3) ★★★★★★★★★★ 10

Design como estilo (nível 2) ★★★★★★★★★★ 10

QUAIS SÃO AS TAREFAS DO DESIGNER GRÁFICO

**frequência dos índices encontrados*

Design como estratégia (nível 4) ★★★★★ 3

Design como processo (nível 3) ★★★★★★ 5

Design como estilo (nível 2) ★★★★★★★★★★★★★★ 14

Fonte: a autora

Figura 13 – Dimensões da comunicação organizacional e conhecimentos relevantes

DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE

**frequência dos índices encontrados*

Comunicação institucional ★★★★★★★★★★ 10

Comunicação relacional ★★ ★ 3

Comunicação interna ★★ ★ 3

CONHECIMENTOS CONSIDERADOS IMPORTANTES

**poderia mencionar mais de um*

Composição Visual	15	Teorias da Comunicação	11
Tipografia	15	Fotografia	10
Cores e suas aplicações	15	Ilustração	10
Projeto Gráfico	14	Psicologia	10
Marketing	13	Imagens Animadas	9
Gestão do Design	12	Programação	7
Produção Gráfica	11		

Fonte: a autora

Para as questões sobre o que consiste o trabalho do designer gráfico e suas tarefas, foi utilizado o método da análise de conteúdo, com a mesma categorização utilizada nas perguntas aos gestores de comunicação, “design como estilo”, “design como processo” e “design como estratégia”. Da mesma forma, a codificação englobou tanto as respostas sobre o trabalho do designer como suas tarefas, a fim de confrontar o conceito com o desenvolvimento prático das tarefas.

Também foram encontrados uma maior frequência de índices do nível 2 da escada do design, corroborando a opinião dos gestores. Esse resultado sugere que os próprios profissionais acreditam que seu trabalho consiste em desempenhar funções executoras, o que pode ser resultado dos poucos profissionais com formação em design gráfico (apenas 3), do acomodamento, ou também, do excesso de demandas para uma equipe reduzida.

Quando essa questão conceitual é confrontada com as tarefas realizadas por eles, há uma frequência ainda maior de índices que remetem ao nível 2 da escada, com poucos índices para o nível 4 da escada.

Verifica-se uma perda de oportunidade de atuação dos profissionais que desempenham tarefas de design gráfico, visto que estes poderiam atuar no planejamento de artefatos de comunicação que gerem identificação com os públicos da instituição, pois a comunicação de uma instituição não abarca apenas a produção de informações, mas também o acompanhamento da opinião de seus públicos e a criação de novas estratégias de comunicação para valorização da instituição (BENTO, 2018).

Quanto aos projetos desenvolvidos para a comunicação, os profissionais afirmaram que realizam diagramações editoriais, identidades visuais, peças publicitárias e institucionais, artes para redes sociais, sites e prestam orientação quanto ao uso da identidade visual da universidade. Percebe-se que há uma grande gama de subáreas do design gráfico permeada por essas atividades, para um quadro reduzido de funcionários. Isso pode indicar a necessidade de um conhecimento mais geral e menos especializado do designer, facilidade

para transitar entre as diferentes subáreas do design, além de habilidades sociais para trabalho em equipe, uma vez que a grande diversidade de projetos pode indicar o envolvimento de várias pessoas.

Sobre a questão dos projetos em que os profissionais estão envolvidos atualmente, também foi realizada a análise de conteúdo, com categorias elaboradas com o objetivo de identificar a atuação do profissional nas dimensões da comunicação organizacional desenvolvidas por Holanda e Brandão (2019) para universidades públicas (ver Figura 13).

A presença de mais índices remetendo à comunicação institucional indica que a maior parte do trabalho dos designers destina-se a esse propósito. Esperava-se encontrar mais índices relacionados à comunicação relacional, visto que em uma universidade há grande demanda de peças para projetos de extensão entre outras demandas comunicativas com a sociedade.

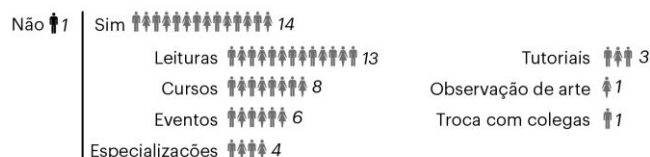
Entretanto, era esperado que os profissionais que atuam com design tivessem uma maior atividade na comunicação institucional, pois, segundo Holanda e Brandão (2019), a construção de uma imagem positiva perante a sociedade é fator indispensável também para a visibilidade e credibilidade organizacional do setor público.

Em relação aos conhecimentos importantes para desempenharem suas atividades (ver Figura 13), todos indicaram uma grande diversidade de conhecimentos, sendo os mais citados, conhecimentos clássicos da formação em design gráfico, como composição visual, tipografia e cores, mencionados por todos. O grande leque de conhecimentos citados fortalece a hipótese de uma atuação mais generalista por parte desses profissionais.

Na Figura 14 estão representadas as respostas sobre a atualização desses profissionais e sua satisfação com o trabalho.

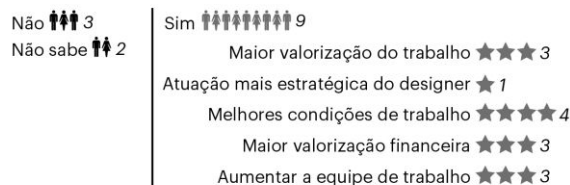
Figura 14 – Atualização dos profissionais e satisfação com o trabalho

SE ATUALIZA NA ÁREA DO DESIGN GRÁFICO?



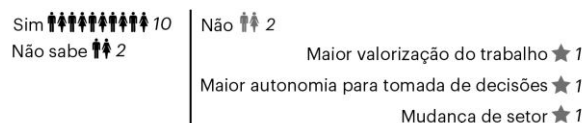
MUDARIA ALGO NA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE DESIGN GRÁFICO?

*uma pessoa não respondeu (as categorias se referem às frequências dos índices encontrados)



ESTÁ SATISFEITO COM SEU TRABALHO?

*uma pessoa não respondeu (as categorias se referem às frequências dos índices encontrados)



Fonte: a autora

Apenas um dos respondentes afirmou não se atualizar no campo do design, o que indica a constante busca de conhecimento por parte dos profissionais, conflitando com o estigma acomodado que persegue o servidor público.

Para a questão se mudariam algo na atuação do designer na universidade também foi utilizada a análise de conteúdo, com categorias elaboradas a partir das respostas recebidas (ver Figura 14).

As mudanças mais solicitadas na atuação do design gráfico na universidade são relativas às condições de trabalho. Um deles afirmou: “[Gostaria que houvesse] a inclusão de mais profissionais, de forma a possibilitar a criação de setores especializados dentro da própria área de design” (D31). Essa fala fortalece a hipótese do trabalho generalista e a realidade do reduzido número de funcionários que desempenham essa função.

Outra reivindicação é sobre a valorização do trabalho do designer, conforme a fala de um profissional: “[Gostaria que houvesse] mais autonomia e respeito técnico por parte dos que não são especialistas na área” (D34). Percebe-se que esses profissionais se sentem desvalorizados e não compreendidos pela equipe e/ou pela gestão da universidade.

Os resultados indicam que não há uma atenção à rede informal de comunicação, que engloba as visões pessoais em relação à organização, às competências de colegas, padrões de relacionamento, nível de satisfação, etc. (MARCHIORI, 2008; TORQUATO, 2015). Além disso, Torquato (2015), cita que esse é um dos maiores desafios para as instituições públicas, uma vez que há muito ciúme e vaidade nas equipes.

Apesar das reivindicações, quando questionados se estavam satisfeitos com seu trabalho na universidade, a maioria respondeu que estava, indicando um acomodamento com a situação.

3.2.4 A percepção da importância do design gráfico

As respostas sobre os aspectos positivos e negativos do trabalho e sobre a percepção da importância do design gráfico estão ilustradas nas Figuras 15 e 16, abaixo.

Figura 15 – Aspectos positivos e negativos do trabalho

ASPECTOS POSITIVOS DO TRABALHO

**frequência dos índices encontrados*

Condições de trabalho	★★★ 3
Autorrealização	★★★ 3
Relacionamento com as pessoas	★★ 2
Desenvolvimento social	★★★★★★ 7
Criatividade	★★★★★★★★ 9

ASPECTOS NEGATIVOS DO TRABALHO

**frequência dos índices encontrados*

Falta de capacidade técnica	★ 1
Relacionamento com as pessoas	★★★★★★ 6
Recursos materiais	★★★★★★ 8
Relação com os procedimentos	★★★★★★★★ 10

Fonte: a autora

Figura 16 - Percepção da importância do design gráfico

IMPORTÂNCIA DO DESIGN GRÁFICO

Visão do profissional

Muito importante  11

Importante  4

Visão da equipe de comunicação

Muito importante  8

Importante  6

Pouco importante  1

Gestão de comunicação

Muito importante  9

Importante  4

Pouco importante  2

Gestão da Universidade

**uma pessoa não respondeu*


Importante  10

Indiferente  2

Pouco importante  1

Sem importância  1

FUNÇÃO DO DESIGN GRÁFICO

Faz parte da imagem e construção da reputação
que a universidade quer passar  11

Tornar claras e eficientes as informações de forma visual  3

Deixar as informações bonitas  1

Fonte: a autora

Para as questões relacionada aos aspectos positivos e negativos do trabalho também foi realizada a análise de conteúdo, com categorias elaboradas a partir das respostas recebidas. Os aspectos positivos do trabalho parecem indicar satisfação ao poder usar da criatividade e por fazer parte da edificação da sociedade. Já sobre os aspectos negativos, as principais queixas são sobre processos de aprovação longos, muitas alterações nos projetos e falta de integração da equipe, seguido por falta de recursos materiais. O resultado indica algumas deficiências “tradicionais” no setor público, como excesso de burocracia e falta de infraestrutura e recursos materiais.

Sobre a importância do design gráfico, nota-se uma gradual diminuição da percepção de importância por parte dos profissionais à medida que crescem hierarquicamente os cargos. Por exemplo, para eles próprios, a maioria considera o design gráfico “muito importante”, para a equipe e para o gestor de comunicação, apesar de ainda serem maioria os que consideram “muito importante”, há muitos que consideram o design gráfico “importante”. Já para a gestão da universidade, nenhum considera “muito importante” e alguns consideram “pouco importante” ou “sem importância”.

Apesar dessas respostas, a maioria afirmou que o design “faz parte da imagem e construção da reputação que a universidade quer passar”, gerando um conflito tanto com as respostas anteriores, como pela maioria das tarefas desempenhadas por eles. Observa-se a indicação de um sentimento de desvalorização da profissão percebida pelos funcionários, especialmente em relação à gestão da universidade, contudo, com a reflexão proposta na presente pesquisa, espera-se provocar a conscientização do potencial do design gráfico para a construção da reputação da universidade.



14º Congresso Brasileiro de Design
ESDI Escola Superior de Desenho Industrial
ESPM Escola Superior de Propaganda e Marketing

4 Considerações finais

Percebe-se que a comunicação tem obtido importância nas universidades, cada vez mais conscientes da sua necessidade. Entretanto, aspectos políticos e aspectos relacionados à burocracia e à falta de recursos, prejudicam o melhor funcionamento desses centros de comunicação.

Mesmo com a maioria das instituições possuindo políticas de comunicação, estas parecem prejudicadas pela alta rotatividade dos cargos de gestão desses centros, e também, pelas equipes reduzidas, gerando acúmulo de tarefas. Faz-se necessário a internalização das políticas de comunicação definidas por essas instituições, por meio de ações que divulguem junto ao público interno da instituição tais políticas. Um dos pontos em que se pode certamente atuar é com a realização de workshops, cursos de formação e de atualização para divulgação dessas políticas de comunicação e a elaboração de treinamentos para sua aplicação efetiva. Essas ações cabem à gestão, e, para tanto, reforça-se a necessidade do reconhecimento do papel estratégico do design por toda a instituição.

É necessário também atenção especial ao planejamento tático, buscando atitudes proativas em vez de reativas. Nesse sentido, sugere-se elencar as atividades sazonais e definir procedimentos e padrões de divulgação nos meios de comunicação, bem como o respeito aos padrões visuais estabelecidos pela própria instituição, com ações extensivas também ao público interno. Novamente, treinamentos podem ser oferecidos aos setores administrativos e toda a comunidade interna, bem como alguns protocolos de guias básicos e padrões visuais que devem ser disponibilizados no site da instituição, além de se manter um canal de comunicação para dúvidas.

Outro aspecto importante é a ênfase no jornalismo científico, buscando democratizar as pesquisas realizadas na universidade, bem como suas diversas ações em prol da sociedade. Esse acompanhamento poderia ser realizado por meio de equipes multidisciplinares, que incluam o designer, para um levantamento dos projetos e pesquisas no início de cada ano, bem como de suas potencialidades como notícia e material de divulgação para o ano corrente. Em nossa época permeada por fake news, difundidas pelas redes sociais digitais (*Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, etc.*), torna-se ainda mais imprescindível publicizar a pesquisa na universidade pública e a educação sobre o valor crucial da ciência para o desenvolvimento do país e a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

A grande presença dos social media nas universidades indica que estas buscam um relacionamento mais íntimo com seus públicos, no entanto, é necessário atenção ao planejamento dessas mídias, pois cada uma delas exige uma linguagem diferente e a perda do controle das mensagens torna-se uma preocupação. Também, por serem praticamente instantâneas, requerem equipes ou profissionais com dedicação exclusiva, que proporcionem respostas rápidas e grande interação com os usuários. E essas tarefas não podem mais permanecer concentradas no profissional que atende a todas as outras demandas da comunicação.

Os profissionais de design gráfico estão relativamente presentes e desempenham uma função essencial nos centros de comunicação das universidades, no entanto, além da necessidade de mais contratações, os designers já existentes poderiam ser ainda melhor aproveitados. Verificou-se, por outro lado, que a imensa maioria deles realiza apenas tarefas executoras, em sua maioria relacionadas ao nível 2 da escada do design, não participando da criação e planejamento das estratégias de comunicação das instituições.

Como foi observado, há uma grande demanda de tarefas para esses profissionais nas instituições, gerando um acúmulo de funções, exigindo uma formação generalista, porém com conhecimentos específicos de cada subárea do design gráfico, ainda somada à habilidade de comunicação eficiente e à interação com as pessoas.

Paralelamente a esta pesquisa, é preciso questionar se os cursos atuais formam esse tipo de profissional, e, além disso, se formam profissionais para se tornarem gestores.

Verificou-se ainda que o profissional sente-se desvalorizado, mas infere-se que esse ainda seja um estigma da profissão, vista ainda como tendo objetivo dar acabamento “estético” (de senso comum) a produtos/serviços. Os profissionais relatam ter pouca autonomia na tomada de decisões e se sentem subaproveitados. Realmente, para melhor aproveitamento desses profissionais, eles deveriam atuar no planejamento de artefatos de comunicação que gerem identificação com os públicos da instituição, além de elaborarem junto aos gestores as estratégias para valorização das instituições e a construção da reputação das mesmas. É um trabalho de equipe, e de médio e longo prazo, que demanda planejamento. Esse planejamento, por meio das diversas atividades de projeto, é uma competência trazida na formação do designer.

A abolição de concurso para a área contribui ainda mais para a desvalorização do profissional, uma vez que diversos dos cargos das instituições requerem apenas conhecimentos técnicos, podendo ser adquiridos em rápidos cursos de softwares, sem entretanto, um maior conhecimento das competências de um designer gráfico, tais como composição visual, tipografia, ética, marketing e comunicação em geral. E, além disso, a aquisição de conhecimentos de planejamento e gestão de projetos são indispensáveis.

Uma demanda da maior valorização desse profissional, designer gráfico, é atuar em busca da regulamentação da profissão. Também promover a participação dos profissionais do setor em eventos de áreas de comunicação e de administração, saindo do nicho específico do design para que outra parcela da sociedade conheça esse profissional.

Outra forma seriam os próprios profissionais buscarem espaços para uma atuação mais estratégica, por meio de ações proativas e sugestões à gestão da instituição. Não é um caminho fácil, e muitos deles relataram a falta dessa interação, mas como muitos também relataram estarem conscientes da contribuição deles na sociedade, torna-se válida essa tentativa.

Além disso, o oportuno estudo sobre o entendimento dos gestores de comunicação sobre a atuação do profissional de design gráfico, que resultaram na construção de um conceito de profissional técnico e especialista em ferramentas e estética, mostrou a necessidade de mudança desde a equipe, indicando que tal mudança envolve fatores internos e externos.

Há diversos estudos sobre o produto do trabalho do designer gráfico, direcionados à análise de projetos desenvolvidos, bem como há diversos estudos sobre o ensino do design, entretanto encontram-se poucos estudos sobre o que pensa o designer gráfico sobre si mesmo, como ele atua e como desempenha suas tarefas. E o resultado do presente estudo pretende contribuir com o escopo teórico desse tema.

5 Referências

AGÊNCIA BRASIL. **Confira a lista de cargos extintos ou vedados pelo governo.** 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-12/confira-lista-de-cargos-extintos-ou-vedados-pelo-governo>. Acesso em: 2 dez. 2020.

ALMEIDA, Fernando Dos Santos; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Conceito em construção: considerações sobre a definição oficial de Design Gráfico ao longo dos anos. **Projetica**, v. 8, n. 2, p. 83, 2017. DOI: 10.5433/2236-2207.2017v8n2p83.

ALVES, Cristiano. **Gestão da comunicação das Universidades Federais: mapeamento das ações e omissões**. 2015. Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, Arnaldo Lyrio; FILGUEIRAS, Carlos A. L. Origens da universidade Brasileira. **Química Nova**, v. 30, n. 7, p. 1780–1790, 2007. DOI: 10.1590/S0100-40422007000700050.

BENTO, Mateus da Silva. Interconexões entre comunicação e design : em busca de um trabalho conjunto em assessorias de comunicação. **Conexões - Revista de relações públicas e comunicação organizacional**, v. 1, n. 2, p. 45–61, 2018.

BONSIEPE, Gui. **Design, cultura e sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DDC. **The Design Ladder: Four steps of design use**Dansk Design Center, 2015.

HOLANDA, Ana Emília Galvão; BRANDÃO, Pâmela de Medeiros. Comunicação integrada em uma universidade pública: um modelo para análise situacional na perspectiva da teoria da comunicação integrada e da análise de redes sociais. **Revista Observatório**, v. 5, n. 4, p. 502–524, 2019. DOI: 10.20873/ufu.2447-4266.2017v5n4p502.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Manual de estruturas organizacionais do poder executivo federal**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**. 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **SINAES**. 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/270-programas-e-aco-es-1921564125/sinaes-2075672111/12303-sistema-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior-sinaes>. Acesso em: 30 nov. 2021.

SILVA, Franklin. Reflexões sobre o conceito e a função da universidade pública . **Estudos Avançados**, [S. l.], v. 15, n. 42 SE-Educação Superior, 2001.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015.

UNIFESP. **Universidades públicas realizam mais de 95% da ciência no Brasil**. 2020. Disponível em: <https://www.unifesp.br/noticias-anteriores/item/3799-universidades-publicas-realizam-mais-de-95-da-ciencia-no-brasil>. Acesso em: 13 ago. 2020.