



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

MARCELO LUSTOSA CABRAL DE ALMEIDA

**APONTAMENTOS PARA MELHOR GESTÃO DO TRABALHO
DOS PROGRAMADORES VISUAIS NO CENTRO DE COMUNICAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**BELO HORIZONTE
2016**

MARCELO LUSTOSA CABRAL DE ALMEIDA

**APONTAMENTOS PARA MELHOR GESTÃO DO TRABALHO
DOS PROGRAMADORES VISUAIS NO CENTRO DE COMUNICAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho

Orientadora: Professora Magda Auxiliadora S. B. Bastos

**BELO HORIZONTE
2016**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Apontamentos para melhor gestão do trabalho dos programadores visuais no Centro de Comunicação da Universidade Federal de Minas Gerais

Marcelo Lustosa Cabral de Almeida

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – Aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Professora Magda Auxiliadora S. B. Bastos

Professor Eucídio Pimenta Arruda

Professor Ricardo Viana Velloso

BELO HORIZONTE
2016

RESUMO

O projeto aqui apresentado aborda a rotina de tarefas do Programador Visual e tem por objetivo propor metodologia de trabalho que proporcione otimizar as atividades desenvolvidas pelo setor de criação gráfica do Cedecom (Centro de Comunicação) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Para tanto, está pautado em dois contextos: o primeiro refere-se à estrutura da comunicação institucional, no âmbito da Universidade, levando-se em consideração a caracterização e as demandas de serviços dos profissionais da criação gráfica. No segundo, aborda-se a avaliação do trabalho desenvolvido pelo setor, tomando-se como referência as metáforas propostas por Morgan (2006). No tocante à metodologia, trata-se de um estudo de caso, valendo-se de pesquisa documental. Contudo, considerando-se o acompanhamento e decisões compartilhadas, frente aos resultados esperados, pode ser caracterizado como futura pesquisa qualitativa, uma vez que se propõe a avaliar as ações sugeridas através de entrevista e grupo focal com a equipe. Quanto ao orçamento, estima-se que não serão necessários recursos financeiros para que este estudo seja implantado. Por fim, espera-se que este projeto sirva como fonte de reflexão sobre as questões relativas ao trabalho do Programador Visual, que atua junto ao Cedecom, de forma a preservar e aprimorar a qualidade do seu atendimento à instituição bem como subsidiar políticas de gestão em prol da melhor imagem do serviço e do servidor públicos.

Palavras-chave: Programador Visual. Cedecom. Metodologia de trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma padrão de uma agência de publicidade.	13
Figura 2 – Organização do Centro de Comunicação em 2014.	14

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Previsão de ocupação dos profissionais da Criação Gráfica no primeiro semestre de 2016.....	19
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAV: Centro Audiovisual.

CCS: Coordenadoria de Comunicação Social.

Cedecom: Centro de Comunicação.

PCCTAE: Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação.

UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	8
1.1. Contexto.....	8
1.2. Problema.....	9
1.3. Justificativa.....	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo Geral.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1. O Programador Visual	11
2.2. O Programador Visual em uma Instituição Federal de Ensino Superior.....	11
2.3. O Programador Visual em uma agência de comunicação.....	12
2.4. O Centro de Comunicação da UFMG.....	13
2.4. A Criação Gráfica.....	14
3 – METODOLOGIA.....	16
3.1 Cronograma e Orçamento.....	16
3.2 Plano de ação.....	17
3.2.1 Classificação das demandas.....	17
3.2.2 Quantificação das demandas.....	18
3.2.3 Levantamento de falhas de comunicação visual junto à equipe.....	19
3.2.4 Alternativas para a Criação Gráfica.....	20
4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
5 – REFERÊNCIAS.....	24

1 – INTRODUÇÃO

Pautado nas rotinas de atividades do Centro de Comunicação (Cedecom) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), o presente trabalho pretende discorrer sobre o papel do Programador Visual junto ao Setor de Criação Gráfica no contexto institucional. Para tanto, a análise será realizada tomando-se como base as atividades desenvolvidas pelo referido setor e se valerá, como marco teórico e metodológico, dos conceitos e parâmetros explorados por Morgan (2006), o qual, utilizando-se de metáforas, apresenta alternativas que permitem a reflexão sobre o ambiente organizacional. Assim, para que se possam avaliar os processos, a natureza das atividades desenvolvidas pelo Setor de Criação Gráfica, os resultados obtidos e a demanda reprimida de solicitações, visando a otimizar o trabalho do Cedecom, este projeto está dividido em quatro capítulos, a seguir apresentados.

O primeiro refere-se à introdução, aqui descrita, onde serão abordados a contextualização do ambiente de trabalho, a pergunta norteadora, os objetivos e a justificativa da proposta de intervenção. O referencial teórico será tratado no segundo capítulo, com enfoque no papel e nas características do Programador Visual, tendo como foco os projetos de programação e comunicação no contexto do planejamento estratégico. No terceiro capítulo, será demonstrada a metodologia, com detalhamento do plano de ação. Por fim, no quarto capítulo serão apresentadas as considerações finais e os resultados esperados com o presente projeto de intervenção.

1.1. Contexto

O autor deste projeto é Programador Visual no Cedecom há seis anos. Durante este tempo, percebeu que a Universidade frequentemente se comunica com seus públicos usando uma comunicação visual problemática. Por outro lado, avalia que a equipe de programadores visuais do Cedecom é competente e desenvolve projetos com excelência, sendo reconhecida dentro e fora da instituição.

Na UFMG, o número de solicitações de projetos de programação visual é proporcional a sua grandeza e porte. Dentre elas, destacam-se os projetos perenes, que dizem respeito à forma como a instituição se apresenta visualmente para o público externo, no caso, a sociedade. Exemplos são as revitalizações da identidade visual da própria Universidade como também de seus equipamentos culturais, a exemplo de Conservatório UFMG, Centro Cultural UFMG, museus e demais órgãos abertos ao público.

Entretanto, são os pedidos de atendimento pontual que representam o maior volume de solicitações feitas à equipe de criação. A Universidade possui um extenso calendário anual de eventos da Administração Central, que inclui Festival de Verão, Festival de Inverno, Semana do Conheci-

mento, Semana do Servidor, UFMG Jovem – feira de ciências do ensino básico – e Mostra das Profissões; todos de grande porte, este último, por exemplo, com público médio de 50 mil estudantes dos ensinos médio e fundamental.

Além disso, as vinte Unidades Acadêmicas que compõem a Universidade, por meio de seus departamentos, colegiados e grupos de pesquisa, organizam diversos eventos acadêmicos – simpósios, congressos, conferências e similares – todos os anos. Destes, vários solicitam ao Cedecom o desenvolvimento de material gráfico para a divulgação e logística dos eventos.

Completam a rotina do setor, atividades permanentes como a editoração do Boletim, veículo institucional de periodicidade semanal, entre outras. Assim, é evidente que o restrito grupo de sete profissionais não consegue absorver toda a demanda de uma instituição do porte da UFMG. Diante desse cenário, de reduzida equipe de programadores visuais para solucionar os problemas de programação visual nos últimos anos, apresenta-se a seguinte questão norteadora: Como melhorar o processo de escolha dos projetos a serem executados?

1.2. Problema

Atualmente, a rotina dos programadores visuais do Cedecom é pautada pelas solicitações feitas pelas diversas instâncias da Universidade. Entretanto, é sabido que a motivação da solicitação de um projeto de design frequentemente é emocional e nem sempre embasada num diagnóstico que justifique a necessidade. Sobre este aspecto, Fuentes (2006), afirma que:

O ponto de partida de todo processo de design é a expressão de uma necessidade, de uma encomenda de um cliente para o designer. A necessidade do design nem sempre deriva de uma análise racional de sua adequação por parte do cliente. Urgências conjunturais, a reestruturação de uma empresa, um evento em especial, um novo plano de marketing, um impulso de imitação, ou até mesmo um capricho, podem ser os desencadeadores desta necessidade e, portanto, *a priori* nem sempre estará claro qual o papel que este projeto de design vai cumprir. Melhor dizendo, é importante definir quais são as razões desencadeadoras. (FUENTES, 2006, p. 25).

Assim, a equipe de programadores visuais frequentemente detecta falhas na comunicação visual da instituição, embora dificilmente encontre condições e abertura institucional para propor intervenções. Projetos importantes, cuja execução resolveria diversos problemas diagnosticados, demoram muito a ser desenvolvidos, pois raramente são solicitados.

1.3. Justificativa

Diante do questionamento proposto e por se desconhecer a existência de outras investigações relativas ao tema no âmbito da Universidade, justifica-se o presente projeto na importância de se poder contribuir para um maior entendimento sobre as funções do Programador

Visual e de proporcionar à equipe do Cedecom novas ferramentas de planejamento para que se possa repensar e traçar alternativas de metodologia do trabalho.

Para além de melhorar a qualidade de prestação de serviços à comunidade universitária, registra-se que o impacto deste tipo de intervenção permitirá uma seleção mais proativa e apropriada das demandas que ocupam a equipe de programadores visuais.

1.4. Objetivos

Para responder à questão norteadora deste projeto de intervenção, os objetivos estão divididos em geral e específicos.

1.4.1. Objetivo Geral

- Propor metodologia de trabalho que proporcione otimizar as atividades desenvolvidas pelo Setor de Criação Gráfica do Cedecom.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Conhecer o papel do Programador Visual numa instituição pública.
- Efetuar levantamento sobre as atividades desenvolvidas pelo Cedecom.
- Quantificar as demandas existentes no Cedecom.
- Apresentar, de forma consolidada e objetiva, os critérios que levaram à aceitação, ou não, das demandas requisitadas.
- Propor a criação de mecanismos de atuação proativa dos profissionais.
- Propor uma rotina de reavaliação do trabalho desenvolvido.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o correto entendimento deste projeto, é necessário delimitar e detalhar três contextos – do Programador Visual, da comunicação e da universidade pública – envolvidos no objeto de estudo, bem como suas interseções, que formam o ambiente de trabalho do profissional estudado.

2.1. O Programador Visual

Programação Visual, Comunicação Visual, Design Gráfico são termos utilizados para descrever o ofício que se transformou e se reinventou ao longo do tempo, acompanhando toda a evolução industrial de seu tempo e, a partir de 2005, também na relação do usuário com as mídias, processo que culminou no que se conhece hoje como “internet das coisas”. Portanto, a descrição apresentada por Villas-Boas (2003), a seguir, embora completa, pode parecer desatualizada:

Ou seja: morfologicamente, design gráfico é uma atividade de ordenação projetual de elementos estético-visuais textuais e não textuais com fins expressivos para reprodução por meio gráfico, assim como o estudo desta atividade e a análise de sua produção. Essa produção inclui a ilustração, a criação e a ordenação tipográfica, a diagramação, a fotografia e outros elementos visuais. No entanto, não inclui nenhuma delas isoladamente: o design gráfico é justamente a combinação de todos estes elementos com os fins e meios acima descritos (ainda que, em projetos muito específicos, estes elementos possam constar isoladamente (VILLAS-BOAS, 2003, p.12-13).

2.2. O Programador Visual em uma Instituição Federal de Ensino Superior

O cargo de Programador Visual está previsto na lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, também conhecida como Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), posteriormente descrito no Ofício Circular nº 015/2005, de 28 de novembro de 2005, com a seguinte redação:

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: E

DENOMINAÇÃO DO CARGO: PROGRAMADOR VISUAL

CÓDIGO CBO: 7661-55

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- ESCOLARIDADE: Curso Superior em Comunicação Visual ou Comunicação Social com habilitação em Publicidade ou Desenho Industrial com habilitação em Programação Visual

- OUTROS:

- HABILITAÇÃO PROFISSIONAL.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

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.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- 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.

- Editorar 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 (BRASIL, 2005, p. 39).

Assim, torna-se possível considerar que a principal atividade do Programador Visual é realizar programação visual gráfica, incluindo todas as atividades afins, da identificação do problema ao acompanhamento da execução do projeto.

2.3. O Programador Visual em uma agência de comunicação

A estrutura de uma agência de comunicação mudou bastante nas últimas décadas. Do seu auge, nas décadas de 1980 e 1990, quando a propaganda exercia uma influência homogênea sobre o consumo, veiculada pelos grandes meios de comunicação; passando por bruscas alterações, primeiramente na modernização dos processos de produção e, por fim, na revolução na transmissão da informação, hoje muito mais heterogênea (BAER, 2007).

Ainda assim é possível explicitar a estrutura completa de uma agência de comunicação na iniciativa privada, composta por diversos setores, a saber: Assessoria de Imprensa, Planejamento e Marketing, Mídia, Administrativo, Atendimento, Criação e Estúdio. Para tanto, serão detalhados os setores onde o Programador Visual atua ou se relaciona diretamente (BAER, 2007).

Atendimento é a interface com o cliente; é o setor que lida diretamente com o contratante e é responsável por entender as demandas para trazer à agência e também por apresentar o produto desenvolvido no final do processo (BAER, 2007).

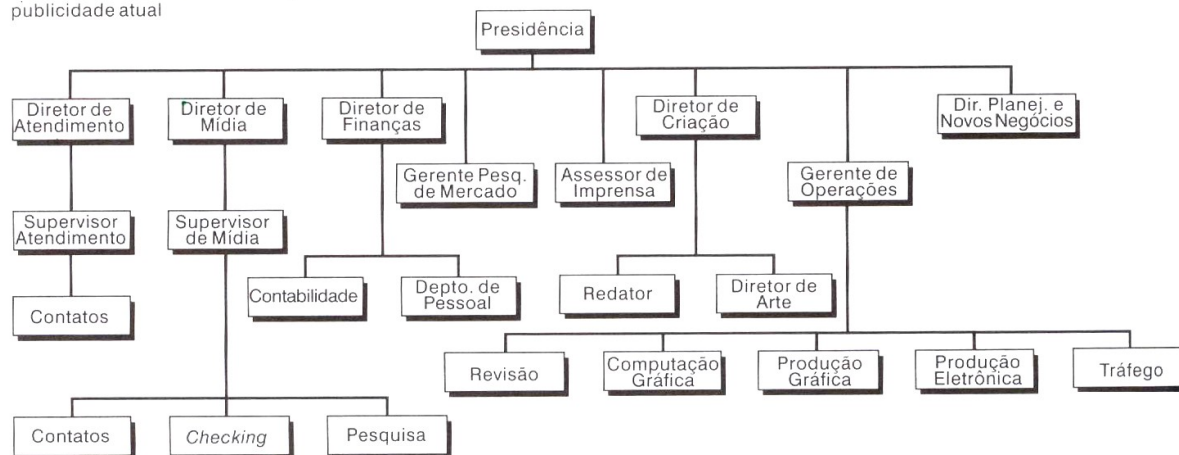
O Planejamento e o Marketing traçam as diretrizes da comunicação, como objetivos gerais e específicos, o público que se pretende atingir e as estratégias e ferramentas utilizadas para atingir as metas. Posteriormente o setor denominado Mídia se encarregará de reservar espaços de veiculação de acordo com o estabelecido na etapa anterior (BAER, 2007).

A Criação reúne designers (programadores visuais), diretores de arte e redatores. Neste setor, as diretrizes de comunicação começam a tomar forma e são definidos aspectos visuais e do discurso. Vale registrar que tais profissionais trabalham diretamente com o Estúdio, onde os esboços da criação se transformam em layouts finalizados para aprovação dos clientes e são preparados para impressão após aprovação (BAER, 2007).

É comum modelos onde a criação engloba todo o processo descrito, como se verifica no Centro de Comunicação da UFMG, com suas especificidades, a seguir detalhadas na Figura 1.

Figura 1 – Organograma padrão de uma agência de publicidade

Organograma padrão de uma agência de publicidade atual



Fonte: BAER, Lorenzo (2007, p.20).

2.4. O Centro de Comunicação da UFMG

O Centro de Comunicação (Cedecom) da UFMG foi criado durante o reitorado do Professor Francisco César de Sá Barreto¹ e é resultado da fusão da Coordenadoria de Comunicação Social (CCS) e do Centro Audiovisual (CAV).

Antes da fusão, a CCS era composta principalmente por jornalistas, enquanto o CAV era o órgão onde trabalhavam os programadores visuais, editores de imagem e afins. Na época era permitido ao CAV, como este não possuía dotação orçamentária, cobrar dos outros setores pela realização de seus serviços. Os recursos arrecadados dessa forma eram usados para a compra dos insumos necessários ao setor, que, à época, realizava os trabalhos manualmente, usando papéis, tintas e outros materiais para *leiautar* peças gráficas.

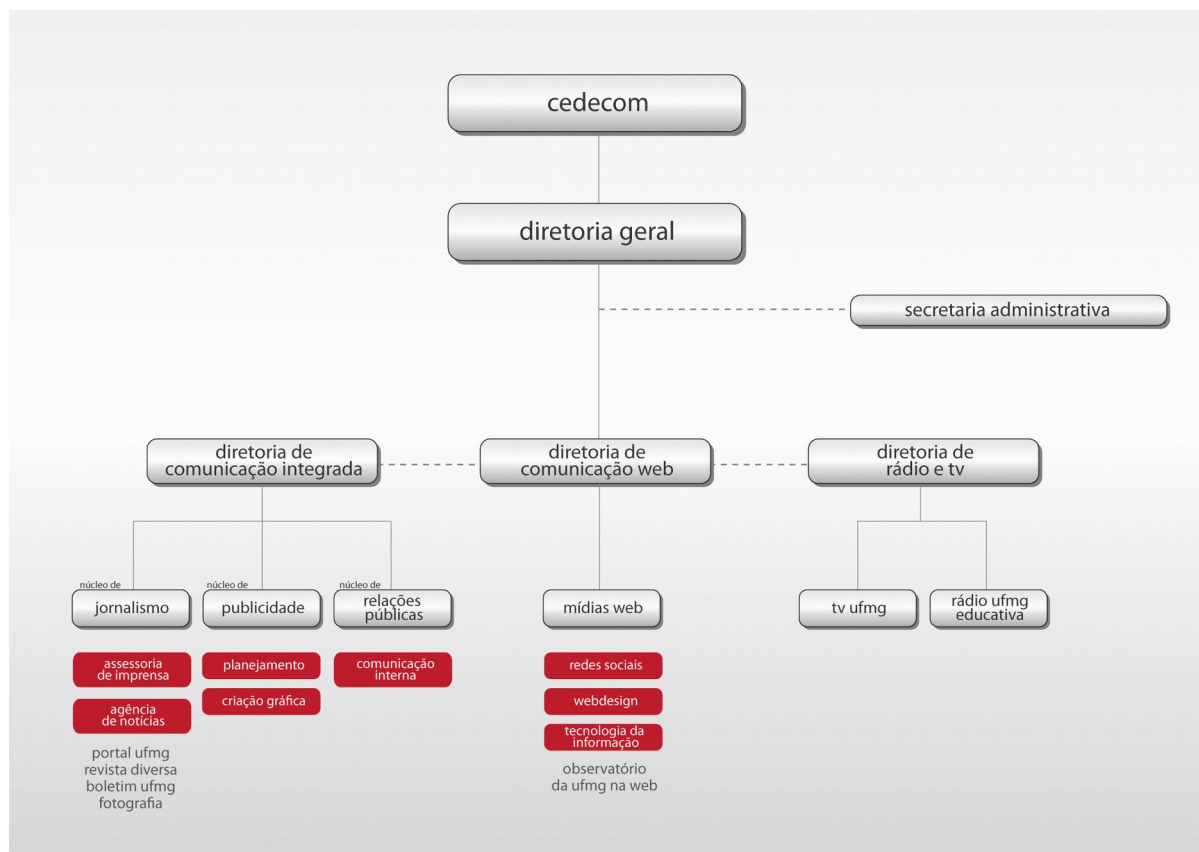
O objetivo da fusão foi integrar as equipes de comunicadores e profissionais da imagem e estabelecer diretrizes comuns para os processos de comunicação da Universidade. Assim, o Cedecom possui estrutura semelhante a uma agência de comunicação, com peculiaridades inerentes ao serviço público. Na iniciativa privada, os interesses comerciais – tanto da agência quanto dos clientes – são os maiores responsáveis por pautar suas abordagens no mercado, sua gestão de recursos humanos, investimentos e inovação.

Conforme apresentado na Figura 2, o Cedecom encontra-se dividido nos seguintes setores: Assessoria de Imprensa; Agência de Notícias, que contém o setor Fotografia; Planejamento,

¹ Professor Francisco César de Sá Barreto, Reitor da UFMG no período de 2008 a 2012.

recentemente renomeado para Comunicação Integrada; Secretaria Administrativa; Web e Criação Gráfica. Compõem também a estrutura do Cedecom dois setores responsáveis pelas mídias, Rádio e TV.

Figura 2 – Organização do Centro de Comunicação em 2014.



Fonte: dados de arquivo do CEDECOM-UFMG, 2014.

2.5. A Criação Gráfica

Neste contexto, a Criação Gráfica é o equivalente ao setor “Criação”, descrito anteriormente na estrutura de uma agência de comunicação. Difere, entretanto, por não contemplar a redação publicitária. Assim, a Criação Gráfica é composta unicamente por profissionais da área gráfica, a saber: cinco Programadores Visuais e dois Diagramadores. Completam a equipe dois bolsistas de graduação, selecionados dentre os cursos de Belas Artes, Design ou Comunicação Social, conforme política do Cedecom de oferecer formação complementar à graduação.

Diante do exposto, pode-se concluir que o Cedecom é o setor responsável pela comunicação visual da Universidade, pois atende às demandas de órgãos ligados à administração central (Diretorias, Pró-reitorias e órgãos auxiliares). Outrossim, suas principais atividades são o desenvolvimento de projetos gráficos para eventos institucionais e produtos de divulgação

científica, produção visual do Boletim, periódico semanal da Universidade, bem como zelar pela identidade visual da instituição.

3 – METODOLOGIA

Com o objetivo de propor metodologia de trabalho que proporcione otimizar as atividades desenvolvidas pelo setor de criação gráfica do Cedecom, este projeto de intervenção pode ser caracterizado como pesquisa documental e, enquanto meio de análise do objeto, como estudo de caso. Da mesma maneira, durante o desenvolvimento do plano de ação, a pesquisa pode ser denominada como qualitativa porque serão utilizadas entrevistas ou grupos focais para a coleta de dados ao longo da avaliação dos resultados que se busca alcançar.

De acordo com Yin (2001), entende-se o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32).

A pesquisa documental, segundo Gil (2002), “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”, sendo também “fonte rica e estável de dados” (GIL, 2002, p.46).

Para a caracterização de pesquisa qualitativa, adota-se o conceito de Zanelli (2002, p.83), ao dizer que “é buscar entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos”. De acordo com o autor, “é muito importante prestar atenção no entendimento que temos dos entrevistados, nas possíveis distorções e no quanto eles estão dispostos ou confiantes em partilhar suas percepções”. Por conseguinte, espera-se colher informações suficientes para que os critérios de escolha dos trabalhos a serem desenvolvidos pelo Cedecom sejam constituídos de atualizações constantes, com o envolvimento de toda a equipe durante o processo de análise.

Ao utilizar tais conceitos, acredita-se que os mesmos definem, com propriedade, os procedimentos necessários para o plano de ação que se espera implantar. A seguir, passa-se a apresentar o cronograma, o orçamento e o plano de ação, o qual está formatado em quatro etapas de atividades, necessárias para o sucesso deste trabalho, a saber: Classificação das demandas, Quantificação das demandas, Levantamento de falhas de comunicação visual junto à equipe e Alternativas para a Criação Gráfica.

3.1. Cronograma e Orçamento

Diferentemente de outros projetos de intervenção de que se tem notícia, os quais precisam de um tempo demarcado cronologicamente para início, desenvolvimento e conclusão, o presente estudo está proposto para implantação imediata. Isso significa dizer que, por se tratar de alteração na rotina de funcionamento do Cedecom, de forma a propor metodologia de trabalho com vistas a otimizar as atividades desenvolvidas no dia a dia, espera-se que, a partir do marco zero ou ponto de

partida, as ações sugeridas ocorram a partir do conhecimento das proposições, ora apresentadas, pela equipe. Desta forma, o cronograma será estabelecido após a decisão de acolhimento deste projeto, de forma coletiva e compartilhada, com todo o pessoal envolvido. Contudo, pode-se estimar que, ao longo de um ano, a rotina de funcionamento esteja alterada e que seja possível obter um quadro comparativo do antes e do depois deste estudo.

Neste cenário, pode-se afirmar que não existe custo financeiro para a execução deste projeto, uma vez que depende, apenas, da incorporação das medidas apresentadas na rotina de trabalho do Programador Visual do Cedecom.

3.2. Plano de ação

Para melhor entendimento das medidas necessárias para a consecução deste projeto, passa-se ao detalhamento das quatro etapas de ação sugeridas.

3.2.1. Classificação das demandas

Como primeiro passo da metodologia adotada no projeto, a classificação das demandas permitirá o entendimento da natureza das solicitações feitas à equipe. Esta se dará a partir de critérios de frequência da solicitação – acontece apenas uma vez, ou é recorrente – e da vida útil do projeto.

De acordo com a frequência, serão classificadas como permanentes e intermitentes. As denominadas permanentes podem ser descritas como aquelas relativas à elaboração de identidade visual para eventos anuais do calendário acadêmico – estas podem ser previstas em um cronograma anual com certa precisão, pois pouco ou nada variam de data a cada edição. As intermitentes aparecem de forma esporádica durante o ano. São, principalmente, solicitações de elaboração de papelaria para setores recém-criados ou que estão sendo reestruturados, produção de material institucional ou de divulgação com fim específico, ou ainda produção de peças gráficas para enfrentamento de crises. Somam-se a estes, eventos acadêmicos como seminários, simpósios, congressos, colóquios e afins, organizados pelas 20 unidades acadêmicas, que acontecem em grande número e, por isso, é a demanda que não é atendida em sua totalidade.

Cabe aqui ressaltar que poucos eventos desta natureza podem contar com a estrutura da Criação Gráfica para produção de peças de divulgação e de logística, dada a desproporção do núcleo se comparado ao tamanho da Universidade, agravada pela dificuldade de se estabelecerem critérios que norteiem a escolha de um número determinado de eventos compatível com os recursos do setor, em detrimento dos demais. Assim, os critérios adotados se mostram rasos e inconsistentes, tendo

sido, inclusive, alterados significativamente diversas vezes nos últimos anos, de acordo com a gestão da Universidade e a direção do Cedecom.

Os projetos de design gráfico também podem, de forma ampla, ser classificados quanto ao critério da vida útil. Um projeto de identidade visual para um produto, por exemplo, é concebido para durar diversos anos, cabendo ser revisto em caso de mudanças significativas em seu contexto, mas, por outro lado, há casos de projetos que nunca precisaram de revisão.

Outros projetos têm em sua natureza um caráter sazonal. É o caso de eventos que requerem programação visual tanto para a divulgação quanto para a logística deste acontecimento. Considerando-se que são previstos em uma data específica, estes projetos posteriormente compõem um legado de sua organização, uma memorabilia de um acontecimento que, contudo, não mais possui uso prático como a categoria anterior.

3.2.2. Quantificação das demandas

Cada projeto de design é separado em duas etapas distintas, porém conectadas. A concepção, onde o projeto é elaborado, levando em considerações as informações e expectativas coletadas junto ao responsável pela demanda. Esta etapa é concluída com a aprovação do responsável, validando o trabalho desenvolvido até então. O segundo momento é a execução, quando todas as diretrizes desenvolvidas e aprovadas são aplicadas em diversas peças gráficas de comunicação e logística, para serem aprovadas individualmente e, na sequência, impressas e/ou veiculadas.

A separação permite que se antecipe a concepção dos projetos, ao dispor as tarefas do setor em um cronograma semestral, e podem ser desenvolvidas por profissionais distintos. Vale lembrar que, apesar de o calendário escolar da universidade ser dividido em dois semestres letivos, o impacto em cada um dos órgãos administrativos é diferente. Para o Programador Visual, a principal distinção entre os dois períodos se dá pelo acúmulo dos eventos principalmente no segundo semestre, quando ocorrem Semana do Conhecimento, Semana do Servidor, UFMG Jovem, Mostra das Profissões e Festival de Inverno.

Assim, o Quadro 1 foi construído para melhor demonstrar a quantificação do trabalho que pode ser previsto durante o primeiro semestre de 2016, considerando a divisão de cada projeto em duas etapas e antecipando a concepção de alguns eventos do segundo semestre.

Quadro 1 – Previsão de ocupação dos profissionais da Criação Gráfica no primeiro semestre de 2016

Programadores Visuais (5)					
Janeiro	Férias	Férias	EX Fest. Verão	CO Selo 90 anos	CO Sem. Conhecimento
Fevereiro	EX Conservatório	EX Recepção calouros			Aposentadoria
	Férias				
Março	Férias	EX Dom. no Campus	CO UFMG Jovem		
Abril	CO Fest. Inverno	CO Fest. Inverno	CO Fest. Inverno	CO Revista UFMG	
Maio	CO Sem. Servidor	EX Dom. no Campus			
Junho	EX Fest. Inverno	CO Agenda 2017	CO Agenda 2017		

Legenda: CO = Concepção EX = Execução
 Fonte: Arquivos do CEDECOM UFMG, 2015.

É possível perceber que os registros do Quadro 1 contemplam as demandas que podem ser previstas com antecedência. Isto significa dizer que existem lacunas que podem ser ocupadas por requisições de última hora e que isto é frequente na rotina do setor.

3.2.3. Levantamento de falhas de comunicação visual junto à equipe

Procurando identificar demandas reprimidas, realizou-se levantamento envolvendo toda a equipe de criação gráfica do Cedecom, buscando encontrar situações nas quais a comunicação visual da Universidade se dá de forma inconsistente ou amadora. Como resultado, foram apontadas as seguintes:

- Sinalização das Unidades e demais prédios insuficiente e sem padrão; ao receber grandes grupos, é necessário distribuir faixas por todo o campus para que os visitantes possam se orientar.
- Aplicação dos símbolos da instituição, marca e brasão, de forma incorreta; o brasão frequentemente aparece aplicado em peças de divulgação, inclusive em versões já abolidas, como a colorida. A marca aparece com distorções de cor e proporção e variações são

produzidas de forma equivocada; aplicação de marca em faixas de rua produzidas manualmente.

- Inexistência de mídia que informe a extensa programação de shows, debates, palestras, feiras e eventos semelhantes que ocorrem na Praça de Serviços, ponto estratégico do Campus Pampulha.
- Ocupação dos engenhos de publicidade e propaganda em desacordo com a Resolução nº09/2000, de 09 de novembro de 2000; invasão das mídias de lixeira, bancos e pontos de ônibus por anúncios de empresas que atendem ao público universitário, sem nenhuma contrapartida à instituição.
- Equipamentos culturais da Universidade, localizados em pontos privilegiados do centro de Belo Horizonte, com identidades visuais defasadas ou equivocadas e divulgação da programação de forma precária.
- Documentos oficiais de identificação da comunidade universitária apresentam layout genérico do fornecedor do equipamento de impressão, assim, o documento é semelhante a um crachá de uma empresa de médio porte, incompatível com um documento de uma universidade federal.

Essas e outras situações foram diagnosticadas pela equipe de criação. Entretanto, percebe-se a inexistência de desenvolvimento de projetos institucionais que objetivem solucioná-las, simplesmente porque não são demandados pelos órgãos responsáveis, em cada caso.

3.2.4. Alternativas para a Criação Gráfica

Com base na reflexão do ambiente organizacional através de metáforas proposto por Morgan (2006), analisa-se a estrutura de atendimento e o fluxo de demandas na criação gráfica, buscando por similaridades que permitam identificar eventuais vícios na rotina que impedem um melhor aproveitamento dos recursos humanos e a utilização do potencial da equipe. De acordo com o referido autor:

Um dos problemas mais básicos da administração moderna é que a maneira mecânica de pensar está tão enraizada em nossas concepções diárias da organização que em geral é muito difícil organizar de qualquer outra maneira. MORGAN, 2006, p. 27)

Ao comparar a estrutura organizacional de uma instituição à estrutura de uma máquina, abordando principalmente o modelo de Taylor,² Morgan (2006), sintetiza da seguinte forma as

² Frederick Winslow Taylor (1856-1915) definiu os princípios científicos para a administração das empresas. “Tinha por objetivo resolver os problemas que resultam das relações entre os operários, como consequência modificam-se as relações humanas dentro da empresa, o bom operário não discute as ordens, nem as instruções, faz o que lhe mandam fazer. A

principais características desse modelo de organização:

- A máquina organizacional tem metas e objetivos.
- Ela é planejada como uma estrutura racional de tarefas e atividades.
- Seu desenho torna-se um organograma.
- As pessoas são contratadas para operar a máquina e todo mundo deve comportar-se de maneira predeterminada (MORGAN, 2006, p. 33)

Embora o ambiente de trabalho do Cedecom não seja uma planta industrial, é possível reconhecer tais características na organização atual do setor, ou seja, a forma mecanizada e rigidamente organizada por vezes lembra uma linha de produção. Por conseguinte, ao buscar identificar alternativas à metáfora da máquina, recorre-se ao seguinte texto de Morgan (2006):

Por exemplo, a teoria da motivação de Abraham Maslow apresentava o ser humano como um tipo de organismo psicológico lutando para satisfazer suas necessidades numa busca de pleno crescimento e desenvolvimento. Esta teoria, que sugere que os seres humanos são motivados por uma hierarquia de necessidades que vão do fisiológico ao social e ao psicológico, teve implicações muito importantes, porque sugeriu que as organizações burocráticas que procuravam motivar os empregados através do dinheiro ou simplesmente oferecendo um trabalho garantido, confinavam o desenvolvimento humano aos níveis mais baixos da hierarquia das necessidades. Muitos teóricos da administração logo viram que os cargos e as relações interpessoais poderiam ser planejados para criar condições de crescimento pessoal que ao mesmo tempo ajudassem as organizações a atingir seus objetivos. (MORGAN, 2006, p. 56)

O trecho de Morgan (2006) explicita uma forma de organização que compreende o trabalho como uma rede complexa que vai muito além da jornada de trabalho do empregado. Isto significa dizer que, para desenvolver seu potencial, o funcionário deve se sentir realizado na execução de suas tarefas.

Assim, um empregado com a jornada de trabalho exaustiva pode se sentir realizado ao notar os resultados de seu esforço. Por outro lado, no caso dos Programadores Visuais, pode ser frustrante ter toda a carga horária ocupada com trabalho e ao mesmo tempo não perceber diferença no entendimento das pessoas em relação à instituição. Em síntese, a reflexão que se coloca é: se o trabalho está sendo feito, mas pouco se percebe seu resultado, pode-se questionar se está-se fazendo corretamente as coisas erradas. Sobre tal situação, Morgan (2006) complementa:

Isto levou a moderna cibernética a estabelecer uma distinção entre o processo de aprender e o processo de *aprender a aprender*. Os sistemas cibernéticos simples, como os termostatos domésticos, são capazes de aprender no sentido de que são capazes de detectar e corrigir desvios em relação a normas predeterminadas, mas são incapazes de questionar a adequação do que estão fazendo. (MORGAN, 2006, p. 100)

Ao comparar a organização com um cérebro, Morgan (2006) cita o exemplo da inteligência artificial para mostrar que talvez seja preciso não somente propor soluções para as demandas apresentadas, mas também questionar e avaliar a importância da solicitação.

gerência planeja e o operário apenas executa as ordens e tarefas que lhe são determinadas” (NIKOSKI, 2014, p.3).

Estes são pontos que se sugere considerar ao imaginar um redesenho da rotina do setor, através deste projeto de intervenção.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente projeto tornou-se possível apresentar o ambiente de trabalho da criação gráfica do Cedecom e propor apontamentos para melhorar a gestão das atividades realizadas. Assim, foram sintetizadas alternativas de percursos através de dois principais eixos: metodologia de trabalho e aprimoramento das tarefas do programador visual.

Diante do exposto neste estudo, percebeu-se a importância de equilibrar o volume de trabalho de tal forma que passe a ser distribuído ao longo do ano, minimizando o contraste de períodos de intensa produção com outros de baixa demanda. Considera-se ser possível uma real melhoria a partir do momento em que se antecipem os processos de criação do segundo semestre, uma vez que, tradicionalmente, este período apresenta rotina intensa, para o primeiro semestre.

Neste cenário de proposições de ações, sugere-se, como tema de trabalhos futuros, que estudos voltados para a avaliação e impacto das tarefas administrativas, desenvolvidas em função do calendário escolar da universidade, possam ser realizados no âmbito de outros setores administrativos e unidades acadêmicas.

Finalizando, considera-se oportuno registrar que, para além da necessidade de se adotar postura institucional proativa na proposição de projetos, é fundamental entender o corpo de servidores especialistas como pessoas capazes de diagnosticar problemas de comunicação. Ademais, espera-se que este estudo incentive reflexões acerca da abertura de possibilidades para o desenvolvimento profissional dos programadores visuais do Cedecom e das respostas que permitam melhoria de atendimento às demandas identificadas pela equipe e que estão represadas.

5 – REFERÊNCIAS

BAER, Lorenzo. **Produção gráfica**. - 6ª ed. São Paulo: Ed. SENAC, 2007.

BRASIL. Presidência da República. Lei 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. **Brasília**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 31.jan.2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005. **Brasília**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>. Acesso em: 31.jan.2016.

FUENTES, Rodolfo. **A prática do design gráfico: uma metodologia criativa**. São Paulo: Rosari, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Edição executiva. Tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002.

NIKOSKI, Gustavo. **Administração Científica de Taylor**. Repositório da UNIVILLE, 2014. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAkPAAJ/adminstracao-cientifica-taylor>. Acesso em: 16.fev.2016.

UFMG 1999. Universidade Federal de Minas Gerais. **Estatuto**. Disponível em <<https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Estatuto>>. Acesso em 15.nov. 2014.

UFMG 2012. Universidade Federal de Minas Gerais. **Regimento Geral**. Disponível em <<https://www2.ufmg.br/sods/Sods/Sobre-a-UFMG/Regimento-Geral>>. Acesso em 15.nov.2014.

UFMG 2013. Universidade Federal de Minas Gerais. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017**. Disponível em <https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf>. Acesso em 15.nov.2014.

VILLAS-BOAS André. **O que é design gráfico**. Rio de Janeiro: 2AB, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Estudos da Psicologia, n. 7, p. 79-88, 2002.