

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

ANA PAULA SCHUSTER

APROXIMAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E O DESIGN THINKING

Porto Alegre
2021

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

ANA PAULA SCHUSTER

**APROXIMAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E O DESIGN
THINKING**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do grau de Bacharela em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Orientadora: Prof^a. Me. Denise Pagnussatt

Porto Alegre

2021

ANA PAULA SCHUSTER

**APROXIMAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E O DESIGN
THINKING**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do grau de Bacharela em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Aprovado em 06/07/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Me. Denise Pagnussatt (Orientadora)

Prof^a. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Prof^o. Dr. Diego Wander

Porto Alegre

2021

AGRADECIMENTOS

Eu sempre tive medo de errar. Errar comigo ou com os outros. Nesse sentido, ao escrever esse trabalho reforçou a ideia de que errar é um processo natural e que devo aprender a conviver com meus erros, afinal eles vão me acompanhar para o resto da minha jornada acadêmica e profissional em forma de aprendizado. Com esta Monografia aprendi que “tudo bem” estarmos em um processo infinito de definir, planejar, prototipar, testar e ver se funcionou ou não. Com isso em mente, gostaria de agradecer a todos que me ajudaram a abraçar meus erros.

Primeiro, agradecer meus pais, que há anos convivem com minhas frustrações e ainda me apoiam a continuar tentando. Além de sempre estarem ao meu lado, são minha fonte de inspiração e amor. Meus irmãos, que mesmo distantes, sei que torcem por mim. Assim como eu desejo todo o sucesso do mundo para eles. Obrigada ao meu melhor amigo, Flock, que pacientemente esperava eu terminar de escrever para passearmos.

Agradeço à minha maior mentora, chefe e amiga, Anna Fernandes, que além de me ensinar a base do “ser uma boa profissional de Relações Públicas”, me deu suporte sempre que precisei. Agradeço a Denise, professora e profissional, por quem desde o primeiro semestre da faculdade tive admiração. E que nesta conclusão de curso aceitou ser minha orientadora. Agradeço a Bel por me fazer enxergar o que eu não via, ou o que eu não quis ver por muito tempo.

Nesse momento tão conturbado e sombrio que estamos vivendo, gostaria de agradecer meus amigos que sempre conseguem me fazer sorrir. Em especial, Alice, Duda e Mari. Obrigada por estarem tão presentes na minha vida, mesmo que virtualmente. Agradeço ainda, Cepik, Pietra, Taise, Maicon, Pedro, Jef, Tiarles, Bruna, Ju Moraes, Douglas, Thays e Pri por partilharem desses anos de graduação juntos.

“Try again. Fail again. Fail Better.”

Samuel Beckett (1983)

RESUMO

A concorrência acirrada do mercado e mudanças globais constantes promovem desafios, exigindo novas propostas da comunicação estratégica. As organizações, à medida que enfrentam adversidades, anseiam por modelos e processos de gestão eficientes para a elaboração de planejamentos mais coerentes e assertivos de comunicação. Em adição às condições de planejamento organizacional, existe a busca constante pela inovação, para assegurar os níveis de eficiência. A partir disso, estudamos a metodologia do Design Thinking (DT) e quais seriam suas contribuições para os processos de desenvolvimento da comunicação estratégica. Portanto, para o presente estudo, propomos três problemas de pesquisa que visam responder: Como ocorrem os processos da comunicação estratégica de forma inovadora? Quais as especificidades e processos da metodologia do Design Thinking? E, quais os processos que a comunicação estratégica pode utilizar para seu benefício, a partir do uso da metodologia de DT? Através da construção desses questionamentos, definimos como objetivos: Compreender como a comunicação estratégica pode ser caracterizada como inovadora; identificar os processos e especificidades da metodologia do Design Thinking; E, analisar as aproximações entre a comunicação estratégica e a metodologia do DT. A presente monografia é uma pesquisa exploratória que utiliza técnicas de coleta bibliográfica e entrevista em profundidade. Um dos resultados obtidos nesse estudo demonstra que as aproximações entre a comunicação estratégica e o Design Thinking são possíveis. Identificamos potencialidades na área da comunicação a partir do uso dos processos que integram a metodologia do DT, como a pesquisa, escuta empática e criação de protótipos.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica. Design Thinking. Inovação.

ABSTRACT

The strong market competition and the constant global change trigger challenges that require new perspectives of the strategic communication. As organizations face adversity, they yearn for efficient management models and processes to develop coherent and assertive communication. Besides the organization management, there is a constant search for innovation to ensure efficiency. In accordance, this work aims to analyze the Design Thinking methodology and what the contributions to the strategic communication would be. Therefore, this monograph proposes to answer three main questions: How do strategic communication processes occur in an innovative way? What are the Design Thinking specificities? Which processes from the Design Thinking methodology the strategic communication can use in its benefit? Through the development of these questions, we defined objectives: Understand how strategic communication can be characterized as innovative; identify the processes and specificities of the Design Thinking methodology; and, lastly, analyze the approximations between strategic communication and the DT methodology. This monograph is an exploratory research that uses techniques of bibliographic research and in-depth interview. One of the results of this study is that the approximations between strategic communication and Design Thinking are possible. Potentialities in the communication area were identified through the use of processes that integrate the DT methodology, such as research, empathic listening and prototyping.

Keywords: Strategic Communication. Design Thinking. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Interação Comunicacional Dialógica	18
Figura 2 - As dimensões da Comunicação Organizacional	21
Figura 3 - Composto da Comunicação Organizacional Integrada	22
Figura 4 - Desafios da Área de Comunicação	24
Figura 5 - Níveis de articulação da comunicação estratégica.....	25
Figura 6 - As 12 fases da estratégia aplicada à comunicação.....	27
Figura 7 - Dinâmica da estratégia aplicada à comunicação	30
Figura 8 - Itens a Considerar ao Enfrentar Desafios em Comunicação.....	31
Figura 9 - Conjuntos dos “pensamentos de design”	42
Figura 10 - Etapas do Duplo Diamante	44
Figura 11 - Conjuntos das “três lentes”	47
Figura 12 - Proposta Metodológica do Design Thinking pela Ideo	48
Figura 13 - Etapas do Design Thinking definidas pelo Bootcamp Bootleg	51
Figura 14 - Etapas do Design Thinking definidas por Vianna e sua equipe	53
Figura 15 - Conceito Visual Proposto em Exercício de Síntese de Aprendizados....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pensamento de Design e suas definições.....	42
Quadro 2 - Etapas elaboradas pelo HCD Toolkit para a metodologia de DT	48
Quadro 3 - Mindsets e suas definições propostas pela d.school.....	50
Quadro 4 - Etapas elaboradas pelo Bootcamp Bootleg para a metodologia de DT ..	52
Quadro 5 - Etapas processuais do Design Thinking - Inovação em negócios.....	54
Quadro 6 - Como você define a comunicação estratégica?	61
Quadro 7 - Quais são as etapas para a construção da comunicação estratégica? ..	63
Quadro 8 - Como medir os resultados da estratégia de comunicação?	64
Quadro 9 - Como você define a inovação?	66
Quadro 10 - Como você define o Design Thinking?	67
Quadro 11 - Qual metodologia do DT você utiliza? E por quê?.....	69
Quadro 12 - Exemplo do DT na prática profissional	70
Quadro 13 - Quando foi a última vez que você utilizou a metodologia em um projeto?	72
Quadro 14 - Como que o DT relaciona com a comunicação estratégica?	73
Quadro 15 - Como ocorrem as interfaces entre a comunicação estratégica e o DT?	75
Quadro 16 - Qual a contribuição da DT para a construção de estratégias de comunicação inovadoras?.....	76

SUMÁRIO

1 REFLEXÕES INICIAIS.....	11
2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO....	16
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	16
2.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	25
2.3 A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	32
2.4 COMUNICAÇÃO E INOVAÇÃO.....	35
3 DESIGN THINKING E SEUS FUNDAMENTOS	38
3.1 UM BREVE ESTUDO SOBRE DESIGN	38
3.2 O DESIGN THINKING - MÉTODOS E FERRAMENTAS.....	45
3.2.1 Human Centered Design Toolkit.....	46
3.2.2 Bootcamp Bootleg	50
3.2.3 Design Thinking - Inovação em negócios	53
3.2.4 Ferramentas do Design Thinking	55
4 DESIGN THINKING E SUAS APLICAÇÕES NA COMUNICAÇÃO	58
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
4.2 COMPREENSÃO DAS APROXIMAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E O DESIGN THINKIG	60
4.3. SÍNTESE DOS APRENDIZADOS.....	78
5 CONSIDERAÇÕES.....	81
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista de Profundidade aplicada	91
APÊNDICE B - Transcrição Entrevistado A	92
APÊNDICE C - Transcrição Entrevistado B	105
APÊNDICE D - Transcrição Entrevistado C	114

1 REFLEXÕES INICIAIS

A concorrência acirrada e os desafios de um mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo)¹, conceito criado por Army War College, nos anos 80, decorrente das grandes mudanças tecnológicas, culturais, políticas e socioeconômicas que, de certa forma, em constante mudança, exigem uma postura diferenciada dos responsáveis pela comunicação organizacional estratégica (LLOP *et al.*, 2017). O contexto VUCA requer que organizações, à medida que as diferentes situações ocorrem, utilizem de modelos e processos de gestão eficientes para a elaboração de um planejamento coerente e assertivo de comunicação, a fim de obterem sucesso e competirem de forma eficaz (LLOP *et al.*, 2017). Entretanto, os processos baseados no mundo VUCA, para reconhecerem e responderem às interrupções comuns, nos últimos anos, se tornaram cada vez mais inadequados à realidade (CASCIO, 2020).

Segundo Cascio (2020), o conceito de VUCA é claro e provocante, porém, torna-se obsoleto para a realidade enfrentada desde 2018. Cascio (2020) propõe a atualização para o mundo BANI, acrônimo da união das palavras *Brittle* (frágil), *Anxious* (ansioso), *Nonlinear* (não linear), e *Incomprehensible* (incompreensível), o qual é definido como uma estrutura para articular as situações cada vez mais comuns, em que a volatilidade ou complexidade são perspectivas insuficientes para ter o entendimento do que está realmente acontecendo. De outro modo, essa perspectiva requer o uso dos atributos sociais como empatia, flexibilidade, transparência e intuição, que possibilitam o encontro para as respostas advindas do caótico contexto mundial (CASCIO, 2020).

A pesquisa *O que esperar da comunicação organizacional no Brasil em 2021*, elaborada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) no final do ano de 2020, apresenta que 75% das empresas respondentes trabalham com o modelo de gestão da comunicação a partir da elaboração de um plano integrado de comunicação e que o fator mais influente, para 49% das participantes, foi a criação de

¹ Definição dos componentes do mundo VUCA: volátil refere às mudanças que ocorrem em velocidade intensa; imprevisível refere-se aos resultados de nossas ações, que estão cada vez menos previsíveis; complexo relaciona-se com a interdependência entre culturas, países e economias, as quais tornam improvável a previsão de consequências sociais; E, ambíguo indica que não existem respostas certas ou erradas, somente a tomada de decisão mais assertiva para o momento (LLOP *et al.*, 2017).

ações imprevistas de comunicação em 2020, em busca de oportunidades de mercado, excluindo as questões relacionadas ao Covid-19² (ABERJE, 2020). A comunicação organizacional representa uma possibilidade de construir e estabelecer processos comunicativos planejados e não espontâneos, baseando-se na análise de dados quando alinhados com a estratégia (MAFRA, 2018). Em um ambiente cada vez mais ambíguo, complexo, volátil, não linear e frágil, em que modelos tradicionais convivem com metodologias inovadoras de gestão, a área de comunicação busca por estratégias capazes de articular a construção de sentidos para a organização nesse contexto (DUARTE, 2020). Em concordância, o estudo realizado pela Aberje (2020) identificou que a habilidade mais esperada dos profissionais de comunicação é a capacidade de planejamento estratégico agregado ao conhecimento de consultar dados levantados e analisar suas informações em busca do melhor entendimento sobre opiniões, questões e tendências (ABERJE, 2020). Além disso, a pesquisa da Aberje divulgou que 59% das empresas respondentes acreditam que a gestão de comunicação organizacional é estabelecer uma conexão entre a comunicação e a estratégia de negócio (ABERJE, 2020).

Em adição às condições de planejamento organizacional, existe a busca constante pela inovação para assegurar os níveis de eficiência³ em diferentes setores da organização (CARVALHO, 2009). O conceito de inovação caracteriza-se pelo desenvolvimento e implementação de produtos ou processos novos para gerar soluções e/ou melhorias significativas (BRUSSI, 2014). Para dar suporte à procura constante por melhorias e novas oportunidades, entendemos que o Design Thinking (DT) é uma metodologia que propõe inovação nas organizações que, por meio do foco no usuário, pela construção de empatia⁴ e de uma visão holística⁵ do problema, propõe soluções congruentes ao contexto (BRUSSI, 2014). A constante adaptação das organizações em um mundo VUCA/BANI, com avanços das tecnologias e da comunicação, proporciona outra perspectiva sobre o uso de métodos alternativos e

² A pandemia do Coronavírus (Covid-19) ocasionou muitas alterações na sociedade. As necessidades de mudanças de hábitos sociais imediatos para conter o vírus geraram uma instabilidade significativa em todos os setores da economia, ocasionando reestruturações bruscas nas organizações (SILVA; SILVA, 2020).

³ Eficiência é percebida com a inovação, com a padronização de procedimentos, grau de influência nas decisões, liberdade para expressar dúvidas e aprendizagem encorajada (CARVALHO, 2009).

⁴ Empatia é definida como a compreensão daquilo que as pessoas almejam e precisam (CAVALCANTI; FILATRO, 2017).

⁵ Holístico é a necessidade de enxergar o contexto que está sendo estudado de forma integral e completa (CAVALCANTI; FILATRO, 2017).

inovadores (LLOP *et al.*, 2017). Apesar do potencial que a abordagem tem para promover a inovação em organizações, o seu uso é incipiente no campo (SALIM; GERALDES; MAGALHÃES, 2019).

O Design Thinking pode ser compreendido a partir de sua tradução literal como “pensamento de design” (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Neste sentido, o DT é utilizado como um processo padronizado, advindo do Duplo Diamante, o qual contempla pensamentos que divergem e convergem, a fim de alcançarem um objetivo em comum (GUSTAFSSON, 2019). Por outra perspectiva, o Design Thinking pode ser entendido como uma metodologia centrada no usuário final, que visa solucionar problemas, a partir da pesquisa, criatividade, construção de protótipos, aceitando acertos e erros em prol do desenvolvimento de melhorias e/ou inovações (VIANNA *et al.*, 2012).

Com base nesses argumentos, esta monografia tem como delimitação de tema as aproximações da comunicação estratégica com a metodologia do Design Thinking na elaboração de estratégias inovadoras de comunicação, baseadas nas expectativas do mercado. O tema foi escolhido pelo interesse em estudar e entender como os processos de comunicação podem ser apoiados por uma metodologia que utiliza pensamentos criativos advindos do design, no desenvolvimento de soluções alternativas e inovadoras para os problemas comunicacionais nas organizações.

Para dar conta de nosso interesse, propomos três questões de pesquisa:

- a. Como ocorrem os processos da comunicação estratégica de forma inovadora?
- b. Quais as especificidades e processos da metodologia de Design Thinking?
- c. Quais os processos da metodologia de Design Thinking que a comunicação estratégica pode se beneficiar?

Através da construção destes questionamentos, definimos como objetivos:

- a. Compreender como a comunicação estratégica pode ser caracterizada como inovadora.
- b. Identificar os processos e especificidades da metodologia do Design Thinking.

- c. Analisar as aproximações entre a comunicação estratégica e a metodologia do Design Thinking.

Para respondermos aos desafios propostos, o presente estudo é uma pesquisa exploratória que visa desenvolver e esclarecer conceitos e ideias (GIL, 2008), os quais foram previamente apresentados. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados e disponíveis para análise do conteúdo (GIL, 2008).

Segundo Gil (2008), faz parte desse procedimento, o levantamento bibliográfico, assim como entrevistas com indivíduos que, de alguma forma, possuem contato com o objeto de estudo em questão. Essas duas propostas são utilizadas no presente trabalho. De acordo com Duarte (2006, p. 62), as entrevistas em profundidade “[...] exploram um assunto a partir da busca por informações, percepções, experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada”. Utilizamos esse recurso metodológico, pois ele procura intensidade nas respostas e não uma quantificação de dados estatísticos. As entrevistas para esta monografia foram realizadas com três profissionais que trabalham com comunicação e utilizam do DT no processo de desenvolvimento de ações. As informações coletadas são analisadas e interpretadas frente a um diálogo crítico em relação ao contexto da pesquisa (DUARTE, 2006).

A monografia está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, contextualizamos o tema, apresentamos as questões e os objetivos da pesquisa. No segundo capítulo, conceituamos a comunicação organizacional, seus processos e como a estratégia é alinhada às necessidades comunicacionais da organização. Os principais pesquisadores que sustentam as discussões elaboradas neste capítulo são Cajazeira e Cardoso (2016), Carrillo (2014), Duarte (2020), Kunsch (2014, 2020), Scheinsohn e Saroka (2000) e Whittington (2002).

No terceiro capítulo, realizamos a análise de três propostas elaboradas para a metodologia do Design Thinking. Para este estudo, utilizamos os materiais disponibilizados pela c e os analisamos a partir da compreensão dos autores Boni, Silva e Silva (2014), Bonini e Sbragia (2011), Brown (2008); Cardoso (2008), Cavalcanti e Filatro (2017), Nitsche (2012), Salim, Geraldês e Magalhães (2021) Schneider (2021). No quarto capítulo, analisamos as informações obtidas com as entrevistas em profundidade realizadas. No capítulo 5 – considerações da pesquisa –

buscamos correlacionar os conceitos estudados nos capítulos anteriores da monografia, para responder às questões de pesquisa e objetivos propostos.

Esperamos que este trabalho possa contribuir para o entendimento da metodologia do Design Thinking e de sua potencialidade para a área da comunicação organizacional estratégica.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Para entendermos como o processo de comunicação é apresentado atualmente nas organizações, é preciso estudar seu percurso e suas modificações ao longo dos anos. Apresentamos neste capítulo, brevemente, o desenvolvimento da comunicação no contexto organizacional, expondo alguns de seus conceitos e fundamentos teóricos, os quais contribuem para o presente estudo.

Em adição, fundamentamos a comunicação como parte da estratégia organizacional, as implicações dadas a partir das modificações do mundo VUCA, e qual a sua capacidade de abertura para a inovação. Todos os assuntos abordados estão em congruência com o problema de pesquisa, o qual busca compreender como ocorrem os processos da comunicação estratégica de forma inovadora. Diversos autores sustentam as nossas reflexões, entre eles estão Bueno (2009), Brussi (2014), Duarte (2020), Kunsch (2014, 2020), Whittington (2002). Neste capítulo, discutimos os fundamentos, conceitos e as ideias relacionadas à comunicação organizacional e os apresentamos em uma perspectiva temporal histórica. Iniciamos com as contribuições apresentadas nos anos 2000, e na perspectiva de linha de tempo, expomos os subsídios científicos publicados até o ano presente.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional, no contexto brasileiro, teve na fundação da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), em outubro de 1967, um marco para seu desenvolvimento (NASSAR, 2007). A partir da criação da Associação, ocorreram modificações na área da comunicação organizacional, a qual era vista como uma atividade operacional, de produção de boletins empresariais que tinham o objetivo de transmitir informações para os trabalhadores industriais. Tornou-se, então, um campo profissional, teórico e estratégico (NASSAR, 2007).

Os processos comunicacionais das empresas nos anos 60 e 70 eram caracterizados por uma abordagem funcionalista, baseada no controle das fases de um processo de comunicação assimétrico, a partir da emissão da informação e definição do canal, com a intenção de efetivar determinados efeitos nos receptores (NASSAR, 2007). Segundo Nassar (2007), a abordagem funcionalista da comunicação organizacional possuía uma perspectiva processual, instrumental e

linear, estando de acordo com os modelos administrativos vigentes nas organizações, na época. Esse processo assimétrico era produzido fora de seus contextos políticos, socioeconômicos e culturais, evidenciando o poder das empresas como emissores ativos e os trabalhadores como receptores passivos (NASSAR, 2007; KUNSCH, 2014). Nos anos oitenta, os trabalhos científicos em comunicação passam a apresentar a necessidade de uma ação integrada de comunicação, a qual nos anos 90 começam a ter um papel importante na formação da imagem e do posicionamento estratégico das organizações frente aos seus públicos, além da busca por adequação aos enfoques administrativos,

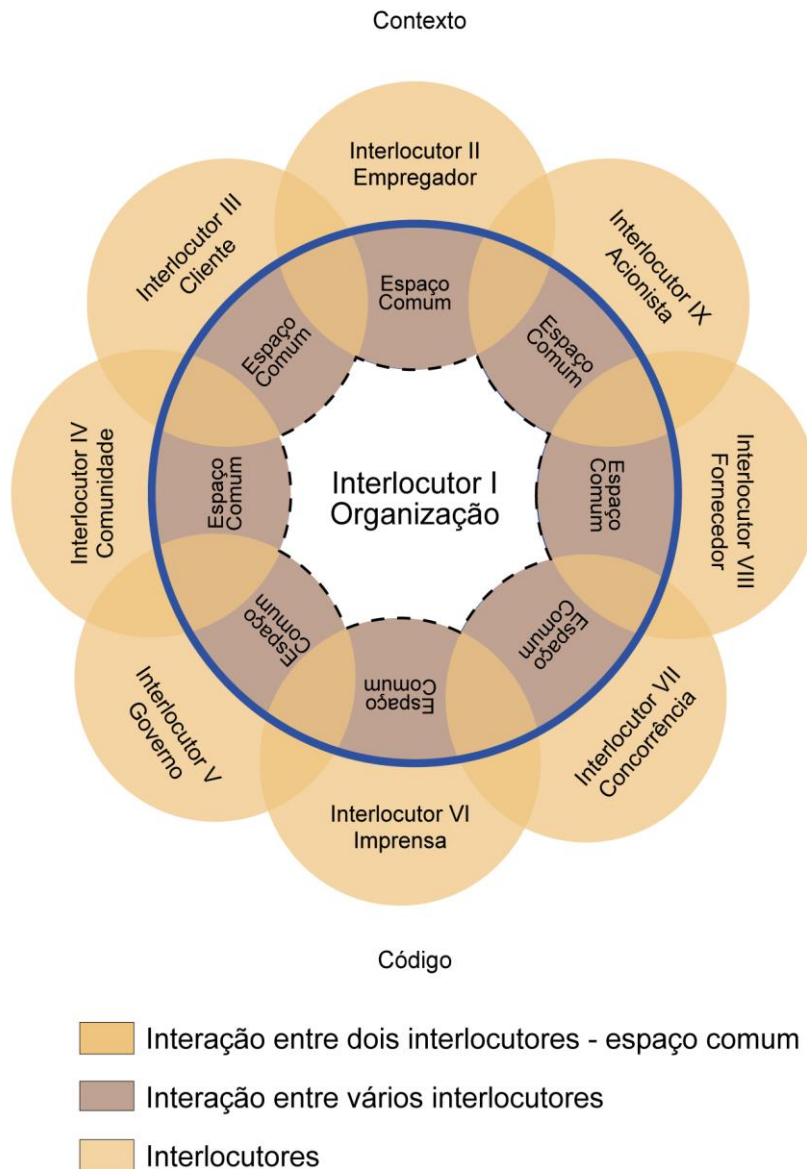
[...] que destacavam a importância do comportamento organizacional como elemento relacional e de comunicação, o ambiente de trabalho com ênfase na consulta e na participação dos empregados e de inúmeras partes interessadas, a cultura organizacional como matriz de comunicação e de relação organizacional, os processos de trabalho e projetos realizados em equipes ou de forma matricial, e processos decisórios alimentados por informação e negociação (NASSAR, 2007, p. 39).

Sendo assim, a comunicação adequou-se às transformações administrativas, que destacavam o relacionamento como um processo importante da cultura organizacional (NASSAR, 2007; BUENO, 2009). Nesse mesmo período, a comunicação organizacional passou a se apoiar nas teorias críticas formuladas a partir de estudos e pesquisas acadêmicas na área (NASSAR, 2007). Segundo Bueno (2009), o termo “comunicação organizacional” foi oficialmente aceito nos anos 2000, uma vez que os cursos de graduação em Relações Públicas optaram pela expressão, pois buscavam dar à área, a amplitude com que era contemplada no mercado (BUENO, 2009).

Recorremos à literatura para compreender a comunicação organizacional, seus conceitos, suas metodologias. Oliveira e Paula (2008), ao proporem o Modelo de Interação Comunicacional Dialógica, consideram as interações organizacionais como fluxos dinâmicos apresentando como as projeções dessas relações podem ocorrer entre uma organização e seus diversos interlocutores⁶ (FIGURA 1).

⁶ Interlocutores são os públicos internos e externos, que de alguma maneira possuem contato com uma organização (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

Figura 1 - Modelo de Interação Comunicacional Dialógica



Fonte: Adaptado de Oliveira e Paula (2008).

Esse modelo (FIGURA 1) apresentado pelas autoras (OLIVEIRA; PAULA, 2008), é caracterizado por interações dinâmicas com ênfase no “outro”. A comunicação dada como integradora, nessa perspectiva, é entendida como o centro do processo, tendo como função ser a gestora e a responsável pelas articulações coerentes no discurso, comportamento e demais iniciativas, perpassando as diversas interações que promove (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

Frente a uma análise da Figura 1, entendemos que cada círculo, correspondente a um interlocutor, que possui seu espaço de interação definido, ao mesmo tempo que estabelece um contato direto com a organização central. Cada

interação estabelecida entre a organização para com seus públicos requer habilidades distintas e complementares, exercidas pela atuação dos profissionais de relações públicas, jornalistas, publicitários, juntamente com a área de marketing e outros setores que sejam importantes para o processo da comunicação. O Modelo de Interação Comunicacional Dialógica auxilia a compreensão de que as interações, no contexto das organizações, são capazes de estabelecer uma perspectiva mais abrangente à proposta de integração da comunicação (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

Para o Bueno (2009, p. 2), o conceito do termo comunicação organizacional tem a intenção de “[...] evocar a comunicação nas organizações em geral, sem quaisquer restrições” e possui uma estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, utilizando como suporte os bancos de dados inteligentes para explorar as novas mídias e maximizar a interface entre as empresas e a sociedade (BUENO, 2009). Para Bueno (2009), a comunicação organizacional é compreendida como um conjunto de estratégias, planos, políticas, ações e produtos desenvolvidos por uma organização, no intuito de estabelecer uma relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. Nesta mesma perspectiva, encontramos as contribuições de Lima e Maimoni (2012). Para as autoras (LIMA; MAIMONI, 2012), a comunicação organizacional torna-se um processo integrado, que se utiliza de várias técnicas e instrumentos conectados entre si, abrindo espaço para a aplicação de novas possibilidades de ações (LIMA; MAIMONI, 2012). Segundo Lima e Maimoni (2012), o conceito de comunicação integrada engloba pelo menos quatro dimensões de análise:

1) a integração de equipes multidisciplinares (que hoje gerenciam a comunicação organizacional); **2)** a integração das mensagens organizacionais (que devem ser coerentes e evitar contradições); **3)** a integração de processos e funções comunicacionais (compreendendo os esforços mercadológicos, institucionais, administrativos e de coesão interna); e **4)** a interação da estrutura organizacional (a coordenação das ações organizacionais, por meio de departamentos e setores, em torno de objetivos comuns (LIMA; MAIMONI, 2012, p. 103).

De uma forma geral, a comunicação integrada é percebida como uma aliada aos processos comunicacionais de uma organização, uma vez que existe a busca pela unidade e alinhamento em todos os pontos de contato importantes, dirigindo esforços para atingir os objetivos estratégicos estabelecidos (LIMA; MAIMONI, 2012). Oliveira e Paula (2012) consideram duas instâncias relevantes para compreendermos a dinâmica dessa interação, pois

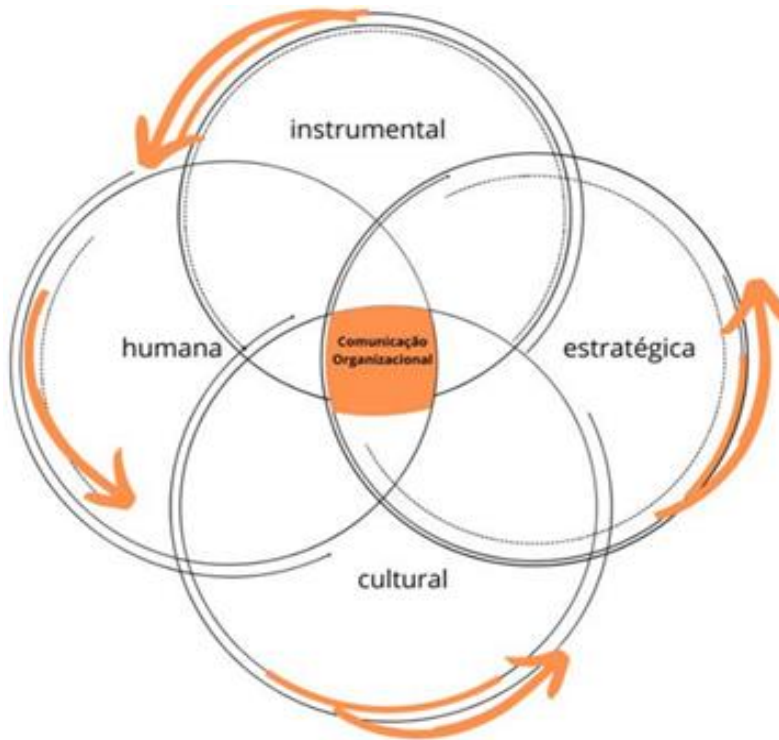
[...] a primeira é a comunicação como um processo constituinte das organizações; e a segunda refere-se aos processos estratégicos de comunicação conduzidos intencionalmente pelas organizações ou pelos grupos com os quais estas interagem (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 68).

Para as autoras Oliveira e Paula (2012), a comunicação organizacional, ainda que em uma esfera mais humana, possui características racionais, ao mesmo tempo em que é dada como um processo social complexo com movimentos próprios, é um fenômeno que pode ser direcionado e orientado. Nos fluxos interativos, emergem processos complexos, multidimensionais e multidirecionais, envolvendo diferentes cenários, indivíduos, interesses e negociações, implicando a necessidade de coordenar e articular ações estratégicas (OLIVEIRA; PAULA, 2012).

De uma forma abrangente, a comunicação organizacional deve ser entendida de maneira ampla e holística, integrada e enriquecedora (RUÃO; KUNSCH, 2014). Para Ruão e Kunsch (2014, p. 8), as organizações são entendidas como complexos conjuntos de indivíduos que “trabalham coletivamente para um objetivo comum, através do desenvolvimento de atividades especializadas”. Por esse motivo, a responsabilidade da comunicação organizacional é de coordenar as capacidades de toda a organização, as quais podem ser problematizadas, entendidas e explicadas. Uma vez que a comunicação faz parte do processo de planejar e estruturar, a área consegue assumir o papel de gestão da comunicação global da organização, tornando-se estratégica, incluindo todas as dimensões institucionais e comerciais (RUÃO; KUNSCH, 2014).

Para Kunsch (2020), a comunicação organizacional está configurada em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica (FIGURA 2), as quais estudam como o fenômeno comunicacional ocorre nas organizações, em todo seu contexto político, econômico e social.

Figura 2 - As dimensões da Comunicação Organizacional



Fonte: Kunsch (2020, p. 91).

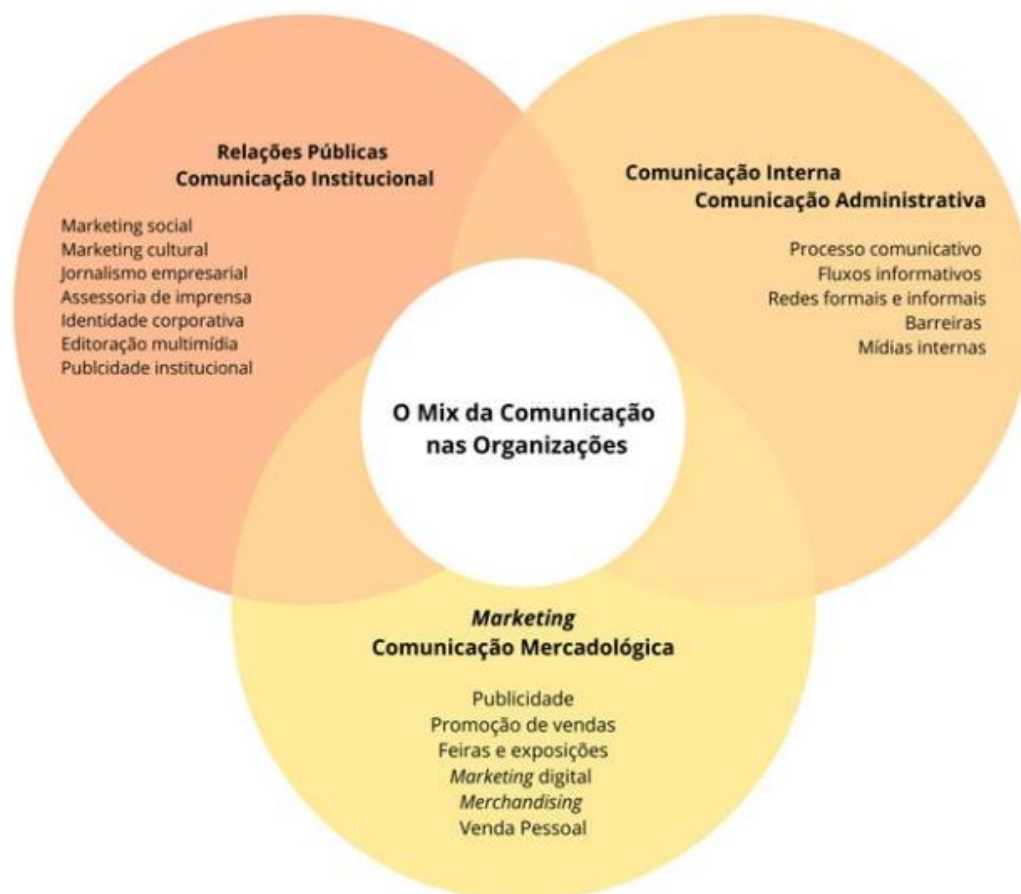
A dimensão instrumental caracteriza-se como funcional e técnica, considerada como uma ferramenta ou canal para viabilizar os processos, permitindo o pleno funcionamento de uma organização na transmissão de informações. Nesse contexto, a comunicação é entendida somente como responsável pela transmissão de informações, através de canais considerados assimétricos. Trata-se, então, de uma visão linear, que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos de todos os envolvidos no seu processo (KUNSCH, 2020). A dimensão humana – importante, porém pouco empregada dentre as quatro dimensões – existe quando há a introdução dos fatores humanos, subjetivos, de relação e contextuais na esfera da comunicação das organizações. Constituindo, assim, um pilar fundamental para qualquer relação duradoura (KUNSCH, 2020).

A terceira dimensão é a cultural que, por sua vez, expõe que as organizações são formadas por indivíduos com diferentes culturas e, quando agregados à organização, necessitam de adaptação à cultura vigente (KUNSCH, 2020). Uma vez que o ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por todos que nele estão inseridos, os indivíduos presentes naquele contexto devem ser considerados e valorizados por suas trocas comunicacionais diárias, pois são capazes de impactar a

realidade da empresa, a partir de suas contribuições (KUNSCH, 2020). A dimensão estratégica, em uma perspectiva mais racional da administração clássica, se assemelha com a dimensão instrumental, pois está relacionada com a visão pragmática da comunicação com foco na eficácia e nos resultados (KUNSCH, 2020). Entretanto, em um olhar mais complexo, essa dimensão leva em conta os valores humanos, suas incertezas e busca novas alternativas metodológicas para repensar e planejar a comunicação estratégica (KUNSCH, 2020).

Kunsch (2020) propõe, também, que a comunicação que perpassa as organizações é resultado do conjunto formado pela sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e a comunicação administrativa, formando o composto da comunicação organizacional integrada (FIGURA 3).

Figura 3 - Composto da Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch (2020, p. 98).

O composto da comunicação organizacional integrada (FIGURA 3) representa o entendimento de como as organizações manifestam e estabelecem suas relações

para com os seus *stakeholders*⁷ (KUNSCH, 2020). O composto de comunicação presente no modelo apresentado (FIGURA 3), apesar das diferenças entre suas especificidades e setores, busca estabelecer relações confiantes para com seus públicos (KUNSCH, 2020). A comunicação interna visa propiciar meios para promover maior integração na empresa, entre seus empregados.

A comunicação administrativa é fundamental para o processamento e gestão das informações em relação aos diversos públicos da organização, viabilizando o “sistema organizacional e comunicacional entre os ambientes” (KUNSCH, 2020, p. 99). Esta dimensão comunicacional é “transmitida por meio de instruções, diretrizes, informações técnicas ou sobre acontecimentos administrativos e reuniões e inúmeros meios de comunicação disponíveis em diferentes suportes” e transcorre por todos os canais de comunicação disponíveis no contexto que a organização está inserida (KUNSCH, 2020, p. 100).

A comunicação institucional, por sua vez, é aquela que possibilita à organização obter determinada reputação a partir do posicionamento feito perante a opinião pública. A comunicação mercadológica compreende todas as ações geradas em torno dos objetivos de vendas da organização, estando vinculada ao marketing e às campanhas de exposição da marca e de seus produtos, utilizando-se de mensagens persuasivas (KUNSCH, 2020).

A gestão da comunicação nas organizações demanda a condução de processos integrados de informação e relacionamento com objetivos intencionais e direcionados (DUARTE, 2020). Os níveis de atuação dos profissionais que trabalham com a comunicação são os mais diversos e

vão desde a execução do planejamento de atribuições de rotina, envolvendo até o que é imponderável, subjetivo, urgente e importante, ingredientes típicos da gestão da comunicação – e que a tornam tão desafiadora como instigante [...]. Quem atua na área sabe que, por mais planejado e estruturado que o trabalho seja, no dia a dia da comunicação há tempo limitado e informações imperfeitas para tomar decisões corretas, em situações em que o imprevisto e o acaso muitas vezes dão as cartas (DUARTE, 2020, p. 225).

⁷ Segundo Freeman (1984), o conceito de *stakeholder* é definido como qualquer grupo ou indivíduo que é afetado, ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização. Para Lyra, Gomes e Jacovine (2009), o termo *stakeholder* inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que possuem interesse nas ações de uma empresa e têm habilidade para influenciá-la.

Em uma realidade de mundo volátil e não linear, Duarte (2020) reflete que a gestão da comunicação organizacional enfrenta alguns desafios (FIGURA 4) e, para ser considerada assertiva, é necessário dimensioná-la e abordá-la como parte da área da administração e/ou gestão de uma organização. Para isso, é fundamental identificar qual das áreas propostas por Duarte (2020) (FIGURA 4), que a comunicação perpassa a organização para compreender os desafios nela encontrados.

Figura 4 - Desafios da Área de Comunicação

Área de Comunicação			
Contexto	Acaso Incerteza Dados insuficientes Interesses corporativistas	Velocidade dos acontecimentos Interesses múltiplos Diferentes interpretações	Complexidade Ambiguidade Ambiente volátil Diversidade de atores
Ambiente Organizacional	Objetivos difusos Prioridades instáveis Prioridades diferentes Demandas Imprevistas	Cultura corporativa Eventos imprevisíveis Informação insuficiente Falta recursos humanos e financeiros	Vícios arraigados Ruídos Conflitos Feudos
Relações Interpessoais	Diálogo insuficiente Desejos não-explicitos Interesses pessoais Interpretações divergentes	Pressão Tensão Emoção Estresse	Incompreensão Conhecimento limitado Agentes independentes Dúvidas, Incerteza, Indecisão

Fonte: Duarte (2020, p. 225).

Conforme a Figura 4, a comunicação organizacional possui inúmeros desafios, como elencado por Duarte (2020), nas dimensões de “contexto”, “ambiente organizacional” e “relações interpessoais”. Os desafios partem de situações contextuais (referência à dimensão do “contexto”) da rotina organizacional, como o ambiente volátil, complexo, incerto e ambíguo. A velocidade dos acontecimentos, insuficiência de dados e o entendimento da diversidade de atores também são empecilhos a serem reconhecidos e superados pela área da comunicação e pelos seus profissionais.

O “ambiente organizacional” encontra como alguns desafios; a instabilidade no alinhamento dos objetivos organizacionais, a cultura organizacional, a falta de recursos humanos e financeiros, planos que minimizem ruídos e conflitos que sejam resolutivos e eficazes. No caso da dimensão “relações interpessoais”, alguns de seus

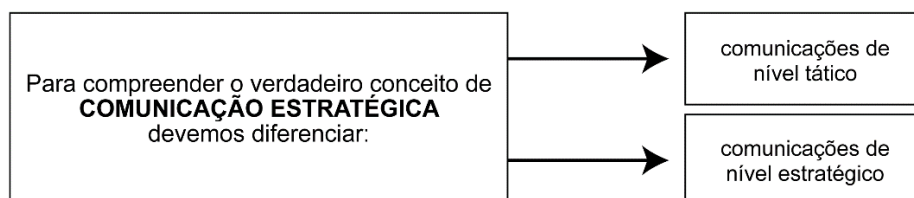
desafios podem ser a insuficiência dos diálogos, um ambiente organizacional com altos níveis de estresse, pressão e tensão, além da incompreensão de relações interpessoais.

No entanto, para o presente trabalho, entendemos os desafios levantados por Duarte (2020) como possíveis oportunidades para uma reestruturação organizacional. Isso permite a abertura ao planejamento de uma comunicação estratégica que busca solucionar lacunas e/ou processos antiquados, transformando-se em possibilidades de inovação, impactando positivamente o mercado. Para compreendermos como a comunicação organizacional pode ser utilizada estrategicamente como um suporte para a gestão de uma organização, buscamos definir os conceitos e processos da comunicação estratégica, sendo uma tarefa multidisciplinar que visa trabalhar a empresa em uma situação determinada, com uma projeção específica e um objetivo.

2.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Para compreendermos a comunicação estratégica, atualmente, buscamos recordar os estudos elaborados no início dos anos 2000, os quais embasam as compreensões recentes. No início do século XXI, a complexidade das ações de comunicação estratégica estabelecia a necessidade de implementação de um determinado esquema de atividades, o qual era segmentado em dois níveis de articulação: nível tático e nível estratégico (SCHEINSOHN; SAROKA, 2000).

Figura 5 - Níveis de articulação da comunicação estratégica



Fonte: adaptado pela autora (2021), baseado em Scheinsohn e Saroka (2000).

O modelo apresentado na Figura 5 representa a ideia de que a comunicação estratégica procura delinear uma estratégia global, na qual exista a articulação de todos os formatos de comunicação disponíveis na organização, para a realização de seus objetivos gerenciados por um sistema integrado, em sinergia e coerente,

divididos em nível tático e estratégico (SCHEINSOHN; SAROKA, 2000). O nível tático diz respeito às técnicas que cumprem funções primordialmente operacionais – aquilo que está relacionado com ações e seus meios –, como publicidade, promoção, eventos, relações de informação, planos de comunicação financeiros, preparação de um manual de identidade corporativa visual e plataformas de mídias (SCHEINSOHN; SAROKA, 2000). Por outro lado, o nível estratégico refere-se ao “saber usar” das atividades táticas. Portanto, a comunicação estratégica é o resultado atingido derivado da soma das estratégias de comunicação táticas parciais, que são delimitadas com propósitos e planos de ação individuais, em períodos de tempo diferentes, mas em convergência estratégica (SCHEINSOHN; SAROKA, 2000; CARRILLO, 2014; DUARTE, 2020).

A comunicação estratégica era entendida por Baldissera, em sua tese de 2001, sob um olhar administrativo estratégico teórico, a qual era caracterizada pela sua estrutura definida de gestão e planejada para alcançar os de uma organização, com princípios e fundamentos na integração com o campo da administração. A visão estratégica possui, como foco, localizar a melhor alternativa de agregar valor à organização, sob as perspectivas de seus públicos. Assim, a comunicação é utilizada estrategicamente para reforçar as questões da identidade organizacional e, até mesmo, para impulsionar transformações (BALDISSERA, 2001). Para o autor (BALDISSERA, 2001), a adoção da comunicação estratégica estava implicada em um processo complexo que visava sua internalização na cultura organizacional de forma geral e, ainda que apresentada e discutida por diferentes autores, permitia que cada organização a experimentasse de forma única, completamente diferente das demais. Uma boa estratégia está diretamente relacionada à análise do contexto, da atuação e do objetivo da organização (BALDISSERA, 2001).

Seguindo um olhar de gestão e administração, uma estratégia é configurada como um caminho de informações que responde à forma como a empresa irá operar para atingir seus objetivos. A partir desta afirmação, Kunsch (2014) descreve as 12 fases para a realização de um planejamento estratégico de comunicação (FIGURA 6).

Figura 6 - As 12 fases da estratégia aplicada à comunicação



Fonte: adaptado pela autora (2021), baseado em Kunsch (2014).

Na Figura 6, encontramos as 12 etapas de planejamento propostas: identificação da realidade situacional, levantamento de informações, análise dos dados e construção de um diagnóstico, identificação dos públicos envolvidos, determinação de objetivos e metas, adoção de estratégias, previsão de formas alternativas de ação, estabelecimento das ações necessárias, definição de recursos a serem alocados, fixação de técnicas de controle, implantação do planejamento e avaliação dos resultados (KUNSCH, 2014). Mesmo que a abordagem, na perspectiva da administração estratégica, esteja presente nas diversas áreas da organização, existem algumas diferenças quando a estratégia é aplicada diretamente ao contexto da comunicação (CARRILLO, 2014).

Para Carillo (2014), a comunicação estratégica é derivada de um percurso, de médio à longo prazo que, inicialmente mapeia e, posteriormente, procura seguir o caminho delimitado, de modo que as decisões sejam ajustadas aos objetivos definidos no início. Para o autor (CARRILLO, 2014), a primeira etapa para a criação de uma estratégia consiste em definir o objetivo final e a segunda etapa diz respeito à coordenação das ações, atividades e recursos disponíveis para obter um posicionamento favorável frente às concorrências de mercado, a fim de atingir as metas. Na estruturação da comunicação estratégica, é importante considerar como serão dadas as reações dos indivíduos que entram em contato com as ações e que, conseqüentemente, podem influenciar o direcionamento do processo (CARRILLO, 2014).

Kunsch (2014) atualiza os estudos sobre o conceito, evidenciando a necessidade de redimensionar a visão da comunicação estratégica conservadora para uma visão mais holística, capaz de interpretar o mundo contemporâneo. Isso acontece sob novos paradigmas que contemplam estudos de estratégias inovadoras e a troca de vivências em um âmbito mais humano das organizações (KUNSCH, 2014). Em convergência com a colocação de Kunsch (2014), o conceito de “pensamento estratégico” é apresentado e

está vinculado aos processos de mudança e aprendizado organizacional; e são as organizações que devem fornecer o contexto de apoio para seus membros desenvolverem tal capacidade, em todos os níveis organizacionais, formando uma “mente coletiva” capaz de pensar de forma sistêmica (KICH; PEREIRA, 2014, p. 144).

O pensamento estratégico também é entendido como um processo que envolve síntese, análise, divergência, convergência, elementos convencionais e criativos com o objetivo de descobrir e imaginar novas estratégias ou reestruturar processos, tendo em vista os potenciais futuros nas possibilidades do presente (KICH; PEREIRA, 2014). Partindo da afirmação que infere o redimensionamento da visão da comunicação estratégica conservadora para uma visão mais abrangente, proposta por Kunsch (2014), juntamente com o desenvolvimento dos pensamentos estratégicos divergentes e convergentes, apresentados por Kich e Pereira (2014), podemos relacioná-los à abertura para que novos processos sejam introduzidos à comunicação organizacional, “Estes, em sua maioria, têm como objetivo melhorar os métodos de trabalho e ajudar na adaptação a cenários” (BRUSSI, 2014, p. 56).

Assim, a comunicação estratégica parte por envolver a organização na sua totalidade, como diretores, trabalhadores, líderes de opinião, entre outros indivíduos relacionados, construindo novos modelos de pensamento, incentivando a criatividade e inovação, assim como aprendendo, coletivamente, uma perspectiva sistêmica de integração (PEREIRA, 2014). De maneira geral, a necessidade de pensar a comunicação de forma estratégica decorre dos movimentos sociais modernos, quando existe a necessidade de estabelecer uma atividade que cuida, especificamente, da relação entre as organizações e seus públicos vinculados – direta ou indiretamente (MAFRA, 2018).

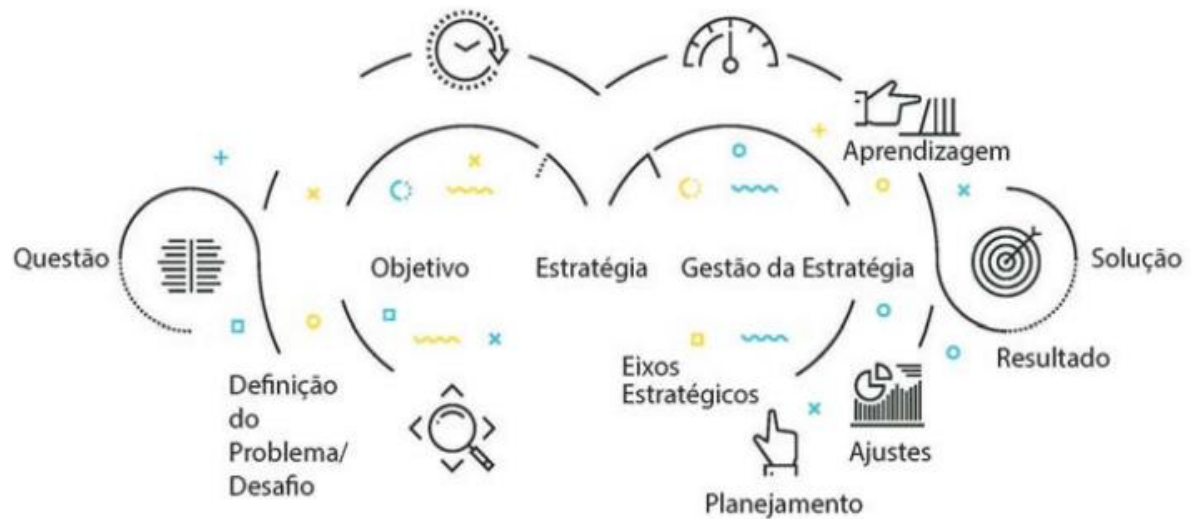
Maфра (2018) discorre que planejar a comunicação de forma estratégica é tornar fundamental para promover vínculos e representa uma forma de construir e estabelecer processos comunicativos de maneira planejada e não espontânea. Duarte

(2020) entende a estratégia como um conceito – uma abordagem integrada – em que a organização possui uma visão de futuro e a utiliza para adotar determinado caminho, comportamento ou posição, para estabelecer vantagens com relação aos seus concorrentes. Também é utilizada na combinação de capacidades, iniciativas com o aproveitamento das oportunidades e gestão dos riscos. Além disso, estratégia significa a vontade de mudar o que está sendo feito, pela insatisfação com a realidade (DUARTE, 2020).

No que se refere à proposta de a comunicação estratégica ser o resultado de ações táticas, abordadas anteriormente por Scheinsohn e Saroka (2000), Duarte (2020) critica a atuação apenas tática ou pontual da comunicação nas organizações, pois corre o risco de serem vistas como fragmentadas. Uma estratégia exige o questionamento permanente, onde todas as opções sejam revisitadas e entendidas em relação aos questionamentos de origem e seus objetivos. Sendo assim, esse processo não oferece um curso linear contínuo, pois se trata de acontecimentos dinâmicos que possuem seu alinhamento ajustado, constantemente, por interações interpessoais, acontecimentos socioeconômicos relevantes, informações novas, mudanças de contexto e interesses múltiplos. O que valida a comunicação como estratégica parte do alinhamento com os objetivos, missão, metas corporativas e o acompanhamento dessas ações (DUARTE, 2020).

A área de comunicação estratégica precisa possuir uma perspectiva global, integrativa e sistêmica, como apresentado anteriormente por Kunsch (2014) – pensamento esse que conectamos com as propostas de comunicação organizacional elaboradas no capítulo anterior. Em seus estudos, Duarte (2020) propõe o desenvolvimento de estratégia aplicada à comunicação, de forma dinâmica e que harmoniza em meio ao mundo VUCA. O ciclo da dinâmica estratégia, proposta pelo autor (DUARTE, 2020) (FIGURA 7):

Figura 7 - Dinâmica da estratégia aplicada à comunicação



Fonte: Duarte (2020, p. 271).

A dinâmica da estratégia proposta por Duarte (2020), ainda que possamos elencar os seus processos em uma ordem linear, como: questionar, identificar o problema, definir o objetivo, estudar as estratégias e o formato de sua gestão, elaborar os ajustes necessários, implementar e solucionar as questões originárias (FIGURA 7), viabiliza uma jornada de aprendizagem constante para os envolvidos. Esse fato é percebido na Figura 7, a qual não possui traços de tempo retílineos e sim linhas curvas, que promovem a ideia de movimento.

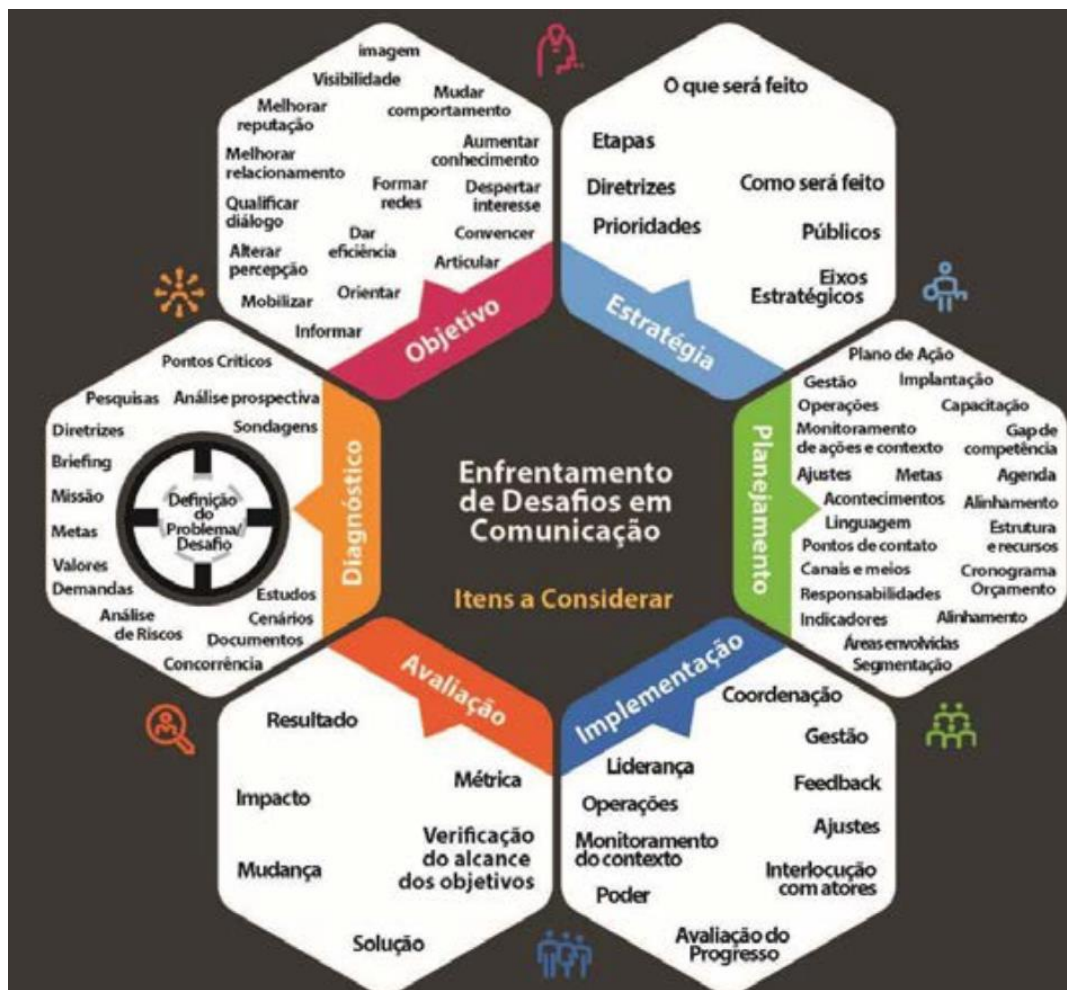
As linhas concebem as qualidades de complementos, novos pressupostos, revisão do percurso e seu tempo indeterminado, por ser um processo singular de cada projeto. Inclusive, as etapas de formulação e execução podem ocorrer simultaneamente. No modelo apresentado (FIGURA 7), existe uma orientação para o futuro, em que a área de comunicação projeta seus resultados e impactos significativos a longo prazo, aprimorando, continuamente, os processos e entregas.

Difícilmente uma estratégia será concebida sem exigir algum tipo de esforço adicional por parte da organização, como o investimento em recursos e competências, remoção de barreiras, convencimento e mobilização de pessoas (DUARTE, 2020). A estratégia

[...] muitas vezes somente será viabilizada com capacitação da equipe, mudança em processos, estruturas e talvez equipamentos. [...] Os recursos adicionais, articulação com outros setores ou instituições, qualificação de pessoal são necessidades que devem ser identificadas no planejamento e gerenciadas de maneira a evitar que a proposta original fracasse (DUARTE, 2020, p. 280).

Como uma possibilidade de diferenciação estratégica, as organizações podem potencializar suas capacidades, a partir do engajamento com seus empregados (DUARTE, 2020). Duarte (2020) acredita que a comunicação deve estar preparada para lidar com um cenário disruptivo, no qual os processos serão acelerados de maneira imprevista e novos fatores podem emergir, alterando significativamente a realidade organizacional. Neste sentido, o autor (DUARTE, 2020) exemplifica alguns dos itens que podem ser considerados para enfrentamento das dificuldades que a área da comunicação possui, atualmente, frente aos desafios de um mundo VUCA/BANI (FIGURA 8).

Figura 8 - Itens a considerar ao enfrentar desafios em comunicação



Fonte: Duarte (2020, p. 254).

A Figura 8 (DUARTE, 2020), reflete o que engloba o processo de enfrentamento dos desafios em comunicação, como

conhecer e avaliar estrutura, recursos disponíveis, ambiente da micropolítica, onde estamos, o que somos, o papel da comunicação e as mudanças no ecossistema em que está inserida. Também é preciso partir da missão, valores, objetivos e metas organizacionais e considerar pontos fracos, fortes, poder, política, prioridades corporativas, desafios, demandas e exigências internas e externas (DUARTE, 2020, p. 254).

Na proposta de Duarte (2020), compreende-se que existem diferentes dimensões que requerem uma maior atenção por parte dos comunicadores e suas equipes. Além disso, este “mapeamento” provoca e comprova a necessidade de a área da comunicação adotar perspectivas amplas e integradas, capazes de examinar o problema em todas as suas faces (DUARTE, 2020).

A capacidade de desenvolver uma comunicação estratégica permite que as organizações consigam estar situadas corretamente em seus contextos, de maneira que estejam envolvidas com todos os seus públicos. No entanto, para determinar que as organizações possuem processos comunicacionais efetivos, a área de comunicação atua a partir da antecipação e preparo de cenários. Projetar resultados consistentes a longo prazo, aprimorar continuamente os processos e entregas, buscando resultados e impactos significativos, parte do uso de ferramentas de prospecção, monitoramento, avaliação e planejamento. Saber o que a organização almeja para o futuro é uma maneira de orientar o objetivo a ser trabalhado pela área (DUARTE, 2020).

O movimento realizado por parte das organizações, que parte da análise de cenários, entendimento de processos comunicacionais e da busca por melhorias, é entendido como uma estratégia de mercado que alguns autores relacionam com a capacidade de inovação da empresa. É cabível determinar novos processos, soluções e uso de alternativas para entender os desafios e como superá-los, sendo compreensível o nível da inovação e seus impactos no contexto da organização.

2.3 A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Em um contexto organizacional, a inovação é, frequentemente, expressa por meio de comportamentos ou atividades que estão vinculados a uma ação ou resultado tangível (DBONI, 2008). Os exemplos de inovação incluem modificações ou

implementação de novos produtos e/ou serviços; iniciativas de reestruturação como redução de custos; novos formatos de comunicações e demais aprimoramentos em uma determinada área; novas tecnologias; (re)alinhamento de expectativas de determinados comportamentos por parte dos funcionários; Novas oportunidades de mercado (DBONI, 2008). Segundo Dboni (2008), as organizações usam o termo “inovação” como uma descrição muito ampla e as definições encontradas na literatura variam de acordo com o contexto, escopo da análise e projeto. Conforme o autor (DBONI, 2008),

[...] algumas definições são abrangentes, como por exemplo, a ideia de uma empresa ter funcionários criativos ou ser líder de mercado, e por outro lado, definições bem específicas, quando se referem aos tipos de comportamentos e funções específicas, diretamente ligadas à cultura da organização para engajar seus colaboradores⁸ (DBONI, 2008, p. 540, tradução nossa).

Entre os estudos sobre inovação, há aqueles que buscam avaliar o ambiente organizacional e identificar os aspectos culturais atrelados ao processo de inovação. A capacidade de inovação de uma organização pode ser definida pela contribuição de vários agentes e áreas interativas, desde a intenção de ser uma empresa inovadora, passando pelas equipes capacitadas a desenvolver um novo produto ou serviço, até a introdução de novos processos comunicacionais ou de novos sistemas de gestão, buscando a melhora do desempenho de negócios (DBONI, 2008). Os fatores que suportam as organizações inovadoras são determinados a partir dos seus modelos de gestão (CARVALHO, 2009). Para Carvalho (2009), os aspectos que sustentam uma organização inovadora são:

a cultura e o clima organizacional; capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; e novos produtos e desenvolvimento de processos. A inovação contínua está baseada nas capacidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização. Estas capacidades e atitudes dependem da cultura organizacional, que estimule o empreendedor individual e o trabalho em equipe (CARVALHO, 2009, p. 106).

Organizações com habilidades para criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar comportamentos, refletindo o novo conhecimento, são capazes de utilizar ideias advindas de processos interativos, no processo de inovação (CARVALHO, 2009; MIRANDA; FIGUEIREDO, 2010). Essas atividades interativas requerem fundamentos criativos para que as propostas inovadoras sejam apresentadas. Dessa

⁸ Tradução livre de: “Some definitions are quite general – for example, to have creative employees or be market leading, and others quite specific – referring to the types of behaviors and specific roles – in the form of culture, to be engaged by employees” (DBONI, 2008, p. 540).

maneira, Miranda e Figueiredo (2010) relacionam a criatividade dos indivíduos e dos grupos como um ponto de partida para a inovação. A criatividade não é uma condição suficiente para uma organização inovar, pois requer atenção a diferentes elementos, além de apenas unir várias ideias criativas. As ideias são colocadas em prática para que sejam consideradas, genuinamente, uma diferença competitiva.

Miranda e Figueiredo (2010) afirmam que a inovação é um processo ou solução nova no contexto ao qual está sendo aplicada, não sendo – necessariamente – nova para o mundo. Essa característica é, por vezes, desprezada pelas organizações, que buscam somente inserirem, em seus contextos, ferramentas inéditas e de última geração, mas que não correspondem assertivamente com as melhorias requeridas. Quando se trata de inovação, a questão não é “ser ou não ser inovador”, mas em que estágio ou etapa que a empresa se encontra e quais lacunas precisam ser (re)estruturadas (MIRANDA; FIGUEIREDO, 2010).

A inovação é considerada uma meta para diferentes organizações, independentemente do segmento de mercado e, assim, os interesses organizacionais para buscá-la são justificados pelas vantagens competitivas e estratégicas de mercado, que a cultura da empresa pode constituir (FARIA; FONSECA, 2014). Cada organização está inserida em uma realidade que possui barreiras, dificultando a capacidade de inovar, entre outros aspectos que devem ser observados, a fim de fomentar a cultura de inovação⁹ (FARIA; FONSECA, 2014). É, ainda, um construto complexo com diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação que, por consequência, é compreendida a partir de diferentes abordagens teóricas nos diversos campos do conhecimento, ramos de atividade e setores industriais (FARIA; FONSECA, 2014).

Inovar é um processo colaborativo, formulado em etapas – inicialmente de pesquisa, análise e geração de ideias, passando pela fase de desenvolvimento e implementação de projetos e atingindo os resultados esperados com as expectativas da organização e de seus *stakeholders* (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2016). Posteriormente, são identificadas as metodologias que utilizam a criatividade, em conjunto, para solucionar problemas e correlacionar suas convergências e divergências ao processo de comunicação, dentro de um escopo inovador. No

⁹ A cultura de inovação “associa-se aos impactos no desempenho organizacional, sendo considerada como elemento vital para que a inovação ocorra, especialmente por prover vantagem competitiva” (FARIA; FONSECA, 2014, p. 374).

entanto, antes de expressar suas conexões, é preciso partir do pressuposto de que é preciso compreender a comunicação e a sua abertura para a inovação.

2.4 COMUNICAÇÃO E INOVAÇÃO

A comunicação contribui em oportunidades para a inovação organizacional, em relação às interações entre *stakeholders*, ao mesmo tempo em que difunde seus processos e produtos e cria novas condições para sua aceitação e uso (CARVALHO, 2009). O ato de inovar na comunicação representa um processo complexo, porém, viabiliza grandes possibilidades de eficiência empresarial (BRUSSI, 2014). A partir das melhorias nas indústrias e a intensificação da concorrência de mercado, as organizações procuram novas e melhores formas de comunicação, contribuindo para uma alegação de que a área de comunicação deva sempre dialogar com os seus *stakeholders*.

Segundo Brussi (2014), a comunicação organizacional pode ser utilizada em inúmeros ambientes e atuar como um suporte a diversas áreas, uma vez que os comunicadores empregam algumas ferramentas de planejamento para o desenvolvimento de uma nova ação idealizada, fazendo uso de determinados conjuntos de instrumentos prontos, os quais já foram testados e utilizados anteriormente, como por exemplo: as pesquisas de mercado; grupos focais; reuniões entre equipes e outros recursos considerados relevantes para a organização. O objetivo é encontrar possibilidades melhores para o que poderá ser produzido. A partir disso, é apresentada como uma oportunidade de utilizar novas metodologias e ferramentas, fortalecendo ainda mais esta área em constante construção (BRUSSI, 2014).

O conjunto de tendências e modificações culturais decorrentes do mundo VUCA, refletem diretamente nas mudanças significativas em nível cultural, demográfico, conectado, múltiplo, político, econômico e tecnológico (LLOP *et al.*, 2017). Essas alterações constituíram oportunidades para as diferentes áreas das organizações, implicando novos processos, conhecimentos e modelos de gestão (PEREIRA, 2014). Como resposta ao cenário que enfrentam – complexo, altamente competitivo e com inúmeras possibilidades – é compreensível que as organizações estejam, constantemente, atualizando seus conceitos e se adequando às novas

realidades, soluções, metodologias e ferramentas que buscam resolver todo tipo de problema (BRUSSI, 2014).

O objetivo é produzir resultados positivos, desde em uma linha de produtos e serviços, até inovações que modifiquem o modelo de negócio da empresa. No entanto, existem dificuldades em integrar esses dois processos, no momento em que há a necessidade de reformular os espaços organizacionais, pessoas, cargos, poder e estruturas (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2016). O aumento da complexidade das relações interpessoais, das organizações em relação aos seus públicos e, juntamente com alta competitividade de mercado, surgem diversos desafios sobre a forma de pensar e atuar da comunicação organizacional (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2016).

Cajazeira e Cardoso (2016) sintetizam a ideia de que a comunicação deve sempre buscar por inovações em relação ao contexto no qual está inserida, pois o mundo se depara com

[...] um cenário de escala planetária e diferenciado pela intensa mobilidade e pela diversidade, no qual tecnologias de informação e comunicação, aliadas à um conjunto significativo de conquistas sociais – tais como a inserção de minorias nos sistemas de trocas e de poder, a flexibilização dos sistemas produtivos, e outras - fizeram emergir novos problemas humanos que requerem uma nova maneira de se pensar a comunicação. Tais problemas decorrem eminentemente do pluralismo e da interdependência das comunidades humanas – reunidas e tornadas intercambiáveis de forma intensiva pela primeira vez na história – que agora precisam tomar decisões em conjunto (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2016. p. 8).

Para Cajazeira e Cardoso (2016, p. 13), a inovação e a comunicação “[...] interagem de forma profunda e complexa, e que nem todas as maneiras de pensar a comunicação nos auxiliam a compreender a dinâmica atual dos processos inovadores”. Uma organização reduz significativamente a sua capacidade de inovar quando não consegue promover, de forma eficaz, a comunicação entre seus públicos (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2016). Kunsch (2014) acredita que a dimensão humana, já vista neste trabalho como parte integrante da comunicação organizacional, é reflexo direto da exigência dos novos tempos. Além disso, entende-se que uma possibilidade de melhoria na comunicação organizacional ocorre através da abertura de diálogo entre todas as dimensões organizacionais. Também ocorre por meio do estabelecimento de novos caminhos de valorização dos espaços culturais e individuais das pessoas naquele espaço, fomentando as interações entre indivíduos e seus grupos (KUNSCH, 2014).

Diante desse contexto, a implementação de abordagens e práticas que requerem a participação de diferentes áreas da organização tem muito a oferecer, ocasionando novas oportunidades de negócios (SERRATE, 2019). A partir desta possibilidade de abordagem nova, seria possível desenvolver planos de comunicação mais adequados à realidade dos públicos, sendo assim, mais eficazes (SERRATE, 2019).

Com as contribuições advindas do presente capítulo, é possível associar que existe um movimento de mercado onde as empresas buscam formas inovadoras de trabalho, para que a comunicação seja assertiva e eficaz. Por esse motivo, relacionamos a procura por novos processos e metodologias para ganho de mercado e desenvolvimento organizacional com o Design Thinking.

3 DESIGN THINKING E SEUS FUNDAMENTOS

Neste capítulo, temos como objetivo identificar os processos e especificidades da metodologia do Design Thinking. Para isso, buscamos o entendimento sobre o conceito e as características que fundamentam o design, não só como uma interpretação visual e estética, mas também como um processo estratégico. Em destaque, a metodologia de Design Thinking, que propõe a busca da solução de problemas de uma maneira visual e dinâmica. Para nossa fundamentação bibliográfica, utilizamos obras de autores como Boni, Silva e Silva (2014), Bonini e Sbragia (2011), Cara (2010), Cavalcanti e Filantro (2017), Landim (2010), Simon (1969), Schneider (2010) e Vianna *et al.* (2012). Recorremos, também, aos materiais desenvolvidos por um importante propagador da metodologia, Brown (2008). Discutimos os fundamentos e metodologias do Design Thinking em uma estrutura de entrelaçamento de ideias e pensamentos, diferentemente dos capítulos anteriores que estavam apresentados de forma temporal histórica.

3.1 UM BREVE ESTUDO SOBRE DESIGN

O conceito de design é complexo e varia conforme os contextos em que está inserido (LANDIM, 2010; BONI; SILVA; SILVA, 2014). Discorremos sobre algumas definições encontradas na bibliografia, porém, antes de trabalharmos com os conceitos mais utilizados, investigamos a narrativa histórica do design.

Landim (2010) entende que o design, desde seu surgimento, tem certos fundamentos na arte e está, frequentemente, em busca do aprimoramento estético. Entretanto, a indústria, que é historicamente oposta à arte, foi a principal beneficiada ao longo dos séculos XX e XXI, pois os profissionais que atuam na área dedicaram seu tempo e esforços a tornar os produtos mais industrializados (BONI; SILVA; SILVA, 2014).

Segundo o *The World Design Organization* (WDO, 2017), anteriormente denominado como *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID), a primeira definição do conceito de design surgiu em 1959, quando o termo foi remetido somente à atividade criativa na área industrial e, assim, o profissional da área foi denominado como *designer*, “[...] aquele que está qualificado tecnicamente com conhecimentos e experiências práticas para entender os materiais, mecanismos,

cores, formatos e todas as bases de objetos reproduzidos em larga escalas¹⁰ (WDO, 2017, tradução nossa). O significado elaborado pela organização sofreu alterações ao longo dos anos conforme as modificações socioeconômicas de cada época, devido ao caráter perene e transitório das atribuições elaboradas para a área do design (CARA, 2010). Por este motivo, desde 2017 a WDO utiliza o significado para o conceito de design como “um processo estratégico de resolução de problemas, que impulsiona a inovação, desenvolve negócios de sucesso e direciona para uma melhor qualidade de vida através de produtos, sistemas, serviços e experiências inovadoras”¹¹ (WDO, 2017, tradução nossa).

Esta última descrição possui influência do design como um “modo de pensar” (LANDIM, 2010)”. Esse conceito foi caracterizado por Herbert Simon, em 1969, como tudo aquilo que tenha sido projetado ou interferido cientificamente pelo ser humano, a partir da análise de dados obtidos por meio de pesquisas (LANDIM, 2010). Simon (1969) escreve que o design examina seu problema central para solucioná-lo por meio de um conjunto de alternativas, ações e projeções futuras de como serão entendidas (SIMON, 1969).

Para o *The Industrial Designers Society of America* (IDSA), o conceito de design industrial que a organização elaborou, em 2013, é caracterizado “[...] na prática profissional de projetar produtos, dispositivos, ferramentas, objetos e serviços usados por milhões de pessoas em todo o mundo todos os dias¹²” (IDSA, 2020, n.p, tradução nossa). Entende os designers como “profissionais que se concentram na aparência física, na funcionalidade e na capacidade de fabricação de um produto. Embora, frequentemente, estejam envolvidos em outras etapas durante o ciclo de desenvolvimento de um projeto”¹³ (IDSA, 2020, n.p, tradução nossa). Assim, o design pode ser compreendido como um serviço profissional de desenvolvimento de

¹⁰ Tradução de: “An industrial designer is one who is qualified by training, technical knowledge, experience and visual sensibility to determine the materials, mechanisms, shape, colour, surface finishes and decoration of objects which are reproduced in quantity by industrial processes” (WDO, 2017, n.p).

¹¹ Tradução de: “Industrial Design is a strategic problem-solving process that drives innovation, builds business success, and leads to a better quality of life through innovative products, systems, services, and experiences” (WDO, 2017, n.p).

¹² Tradução de: “Industrial Design is the professional practice of designing products, devices, objects and services used by millions of people around the world every day” (IDSA, 2020, n.p).

¹³ Tradução de: “Industrial designers typically focus on the physical appearance, functionality and manufacturability of a product, though they are often involved in far more during a development cycle” (IDSA, 2020, n.p).

conceitos e especificações que agregam valor, funcionalidade e estética de produtos e sistemas para o benefício do usuário (IDSA, 2020).

No contexto brasileiro, existem muitas discussões e fundamentos de bibliografia crítica sobre o design, uma vez que o mesmo teve um período significativo entre as décadas de 50 e 70 no país (CARA, 2010). O termo “design” não possui tradução literal definida para o português, pois como não se trata de um campo estático, há tentativas de compreensão dos processos e das dinâmicas relacionadas à complexidade transitória do termo (LANDIM, 2010). Mesmo que, no Brasil, exista a necessidade de reconfigurar continuamente as atividades relativas ao que chamamos de design, esse movimento é experienciado globalmente (CARA, 2010). Isso ocorre em função de diversos fatores, como o contexto histórico, tecnológico, industrial, socioeconômico e a sua abrangência total (BONI; SILVA; SILVA, 2014).

Uma vez que o design incorpora uma grande variedade de funções, práticas, ideias e valores, que se modificam ao longo dos anos, ele pode ser aplicado nas áreas da tecnologia, serviços, produtos, educação e outras que ainda não estão familiarizadas com suas técnicas (LANDIM, 2010). Independente do contexto em que inserido, o design pode ser utilizado para melhorar a vida das pessoas através de intervenções qualificadas (SCHNEIDER, 2010).

Para Brown (2008), a responsabilidade do designer é enxergar como “um problema” tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência emocional, cognitiva e de usabilidade de um serviço ou produto, além de sempre visar o bem-estar dos usuários na busca por soluções (VIANNA *et al.*, 2012). Portanto, o design é utilizado como uma ferramenta para a geração de soluções em prol do benefício social (LANDIM, 2010; BONI; SILVA; SILVA, 2014).

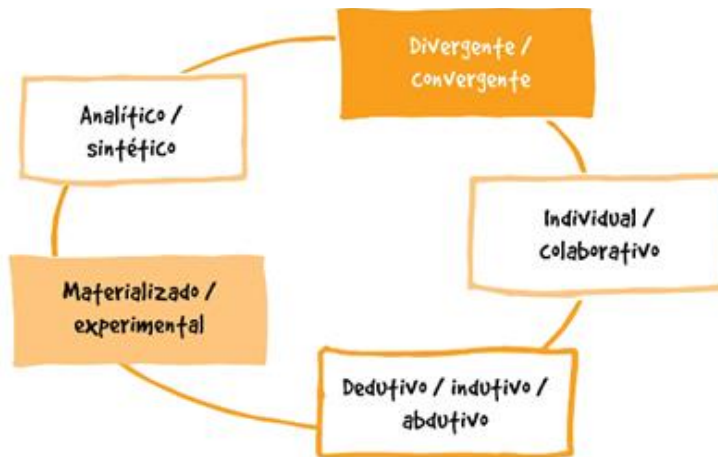
A palavra design também remete a um procedimento, como o ato de projetar, e pode se referir ao resultado deste processo como seus planos, esboços de modelos, protótipos e o próprio produto final (CARDOSO, 2008; LANDIM, 2010; BONI; SILVA; SILVA, 2014). Para a criação de uma solução assertiva para o projeto vigente, os designers buscam por utilizar conceitos orientados pelas exigências do mercado e baseados na coleta, análise e síntese de dados (CARDOSO, 2008), pois o “projetar em design” é baseado nos esquemas básicos de qualquer processo de desenvolvimento, que requer análises sobre a definição conceitual, pesquisa para a geração de ideias, entendimento do público-alvo e sua cultura, as tendências e

disponibilidades tecnológicas (LANDIM, 2010). Por este motivo, as soluções desenvolvidas possuem maiores índices de adoção (BONINI; SBRAGIA, 2011).

Uma vez que os produtos projetados pelo design dão forma à cultura mundial e influenciam o consumo e o estilo de vida da sociedade (SCHNEIDER, 2010), o design destaca-se como um dos principais fatores para o sucesso de um empreendimento. Cada vez mais empresas buscam utilizar o design como estratégia para se diferenciar no mercado (LANDIM, 2010), já que ele se desvinculou dos conceitos unicamente ligados à arte e ao desenvolvimento de produtos estéticos, e está vinculado à metodologia da geração de produtos (BONI; SILVA; SILVA, 2014).

A maneira de perceber os estímulos externos, analisar e entender problemas e a atuação no desenvolvimento dos projetos, que os designers possuem, chamou a atenção de gestores e organizações que procuram por novas formas de trabalhar (VIANNA *et al.*, 2012). O “pensamento de design” é fundamental para analisar o contexto do problema (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Nietzsche (2012) sintetizou o “pensamento de design” em 11 “modos de pensar dos designers”. Após sua compreensão, categorizou em cinco conjuntos diferentes: *divergente e convergente, analítico e sintético, dedutivo, indutivo e abduutivo, materializado e experimental, individual e colaborativo* (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Na Figura 9, encontramos a estrutura elaborada por Cavalcanti e Filatro (2017) a partir da compreensão do “pensamento de design” elaborado por Rique Nietzsche (2012).

Figura 9 - Conjuntos dos “pensamentos de design”



Fonte: Cavalcanti e Filantro (2017, p. 30).

A Figura 9 contempla os “pensamentos de design” em uma estrutura circular, que representa a necessidade de analisar o contexto do problema em sua totalidade. Esta característica cíclica vai ao encontro de um dos fundamentos – abordados futuramente neste trabalho – do Design Thinking, que apresenta etapas não lineares em sua metodologia e que podem ser revisitadas sempre que necessário (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Para um melhor entendimento dos “11 modos de pensar dos designers”, desenvolvidos por Nitzsche (2012) e suas especificações, elaboramos um quadro informativo (QUADRO 1), com as descrições para cada pensamento.

Quadro 1 - Pensamento de Design e suas definições

PENSAMENTO	DEFINIÇÃO
Divergente	Tem como objetivo criar novas possibilidades e multiplicar opções de escolha; demanda capacidade criativa e habilidade de imaginar cenários que retratem o que se espera do futuro.
Convergente	Filtro prático para decidir entre alternativas existentes e concebidas pelo pensamento divergente, as quais podem ser de fato implementadas; não indicado para investigação do futuro e na criação de novas possibilidades.
Analítico	Ação de decomposição ou separação de problemas complexos, a fim de compreendê-los melhor.

Sintético	Ato coletivo de juntar as partes de problemas complexos, previamente analisadas separadamente, para criar ideias completas; formar um todo significativo.
Dedutivo/Indutivo	Parte de princípios gerais para um específico; baseado na prova de que algo existe realmente; fundamentado na observação de funcionamento de algo.
Abdução	Forma de pensamento que introduz algum tipo de ideia nova; formação de uma hipótese explicativa e/ou conhecimento intuitivo.
Materializado	Dar forma ao pensamento a partir do uso de recursos visuais; compartilhar ideias e projetar soluções visualmente claras e explicativas.
Experimental	Permite modelar ideias com mais liberdade; experimentação sem barreiras criativas, culturais e tecnológicas.
Individual	Pensamento cada vez menos utilizado, uma vez que a complexidade dos problemas impossibilita o designer de trabalhar sozinho.
Colaborativo	Modelo de trabalho no qual as fronteiras entre as áreas são esquecidas; sobreposição e divisão de responsabilidades.

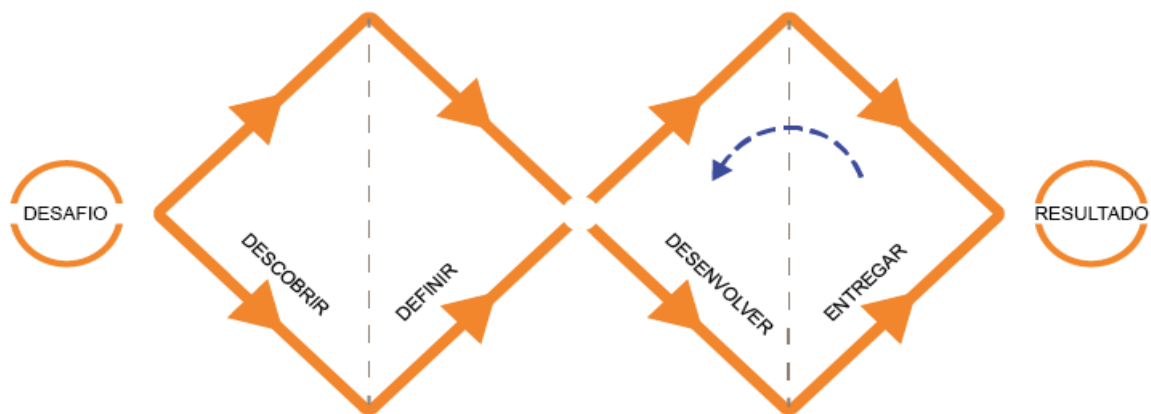
Fonte: Autora (2021), baseado em Nietzsche (2012).

O Quadro 1 contém a descrição dos “11 pensamentos de design” por (NITZSCHE, 2012), que estão segmentadas em uma disposição visual com cores diferentes e divididos por linhas mais densas delimitando os blocos com dois pensamentos. A partir dos cinco conjuntos propostos por Nietzsche (2012), no primeiro bloco encontramos dois pensamentos, o divergente e convergente. No segundo bloco, estão as descrições do modo analítico e sintético de pensar. O conjunto dedutivo, indutivo e abdução está sinalizado no terceiro bloco. Em seguida, presente no bloco quatro, estão os modos de pensar materializado e experimental. Por fim, no último bloco, encontramos as características para o pensar individual e colaborativo. Esse formato de estrutura tem a intenção de facilitar a diferenciação de cada conjunto em relação ao contexto total do quadro.

Os 11 pensamentos descritos são alternados em características abstratas e concretas. Os pensamentos abstratos contemplam atributos divergentes, abduativos e experimentais, e possuem representações empíricas e intuitivas que não requerem fundamentos reais e palpáveis. Já os pensamentos concretos são baseados na racionalidade e na análise de dados reais e factíveis. Os pensamentos convergente, analítico, sintético, dedutivo, indutivo e materializado estão nesta classificação (CAVALCANTI; FILATRO, 2017).

Gustafsson (2019) explica a necessidade de elaborarmos apenas um modelo de processo padronizado, a partir dos pensamentos advindos do design. O autor (GUSTAFSSON, 2019) esclarece que ter uma versão “única” é facilmente aplicável à maioria dos projetos é importante, pois segue um padrão de trabalho. O modelo de desenvolvimento de projetos (FIGURA 10), à luz dos pensamentos de design, foi desenvolvido pelo *Design Council* em 2005 e é conhecido como o processo de design do Duplo Diamante¹⁴ (DESIGN COUNCIL, 2019).

Figura 10 - Etapas do Duplo Diamante



Fonte: Autora (2021), baseado em Design Council (2019).

O modelo apresentado na Figura 9 foi estabelecido em quatro etapas, denominadas: *Descobrir*, *Definir*, *Desenvolver* e *Entregar*. No primeiro diamante, encontramos a primeira etapa – *Descobrir* – que representa a parte inicial, que utiliza o pensamento divergente durante o projeto. Este processo exige a pesquisa de informações e de diferentes ideias a respeito do problema definido pelo projeto. A

¹⁴ Duplo Diamante é disponibilizado gratuitamente na página da Design Council (UK), no site oficial do grupo.

partir da definição do problema, os dados recolhidos serão utilizados pela equipe para gerar ideias na próxima etapa, utilizando a convergência de pensamentos em busca de uma ideia principal. Esta segunda etapa – *Definir* – está localizada ao final do primeiro diamante. Esta fase é marcada pelo processo de definição e revisão das informações, em busca de uma ideia ou solução que seja adequada ao problema, a qual será levada adiante no percurso do projeto (GUSTAFSSON, 2019).

No segundo diamante, encontramos a etapa *Desenvolver*, também baseada no pensamento de divergência do design, que representa o período de desenvolvimento das soluções baseadas nas definições tomadas anteriormente. A última etapa – *Entregar* –, presente no segundo diamante (FIGURA 10), visa a convergência de todas as informações do projeto para que ocorra a entrega final da solução (GUSTAFSSON, 2019).

Dada a compreensão de como os profissionais de design costumam desenvolver seu raciocínio profissional, juntamente com a intenção de usar os processos da profissão como base para estudar problemas e solucioná-los (VIANNA *et al.*, 2012), os autores perceberam que era necessário elaborar uma abordagem à inovação que fosse poderosa, eficaz e amplamente acessível e que estivesse integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade (BROWN, 2008). A partir das reflexões realizadas, houve o desenvolvimento de uma metodologia que possui uma abordagem completa, composta de processo, ferramentas e estratégias, e que busca solucionar problemas do mercado (BONINI; SBRAGIA, 2011). Este processo metodológico foi denominado como “*Design Thinking*”, que na tradução literal para português significa “pensamento de design” (BROWN, 2008; VIANNA *et al.*, 2012; CAVALCANTI; FILATRO, 2017). As características da estrutura do DT são descritas e analisadas na perspectiva de três metodologias desenvolvidas nos itens a seguir.

3.2 O DESIGN THINKING - MÉTODOS E FERRAMENTAS

Conforme o design foi entendido como uma estratégia de negócio, assim como o Design Thinking (DT) foi sendo desenvolvido, esta metodologia ganhou certa notabilidade ao longo dos anos e continua sendo adotada, principalmente, por organizações que buscam utilizar a criatividade de seus colaboradores para gerar soluções (VIANNA *et al.*, 2012). Uma vez que a abordagem descentraliza os processos do design das mãos de profissionais especializados na área, ela permite

que seus princípios sejam adotados por pessoas que possuem outras ocupações. Os participantes dos projetos são denominados *Design Thinkers*¹⁵ (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). A participação de usuários finais na criação e desenvolvimento de soluções inovadoras para aumentar a eficiência e competitividade das empresas é encorajada durante as sessões (BONINI; SBRAGIA, 2011).

Existem diversas perspectivas sobre a origem do Design Thinking e, conseqüentemente, diferentes vertentes sobre as etapas e ferramentas do processo e método desenvolvidos (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). No presente trabalho, dissertamos sobre três olhares: *Human Centered Design Toolkit*, elaborado pela Ideo (EUA)¹⁶, o *Bootcamp Bootleg*, desenvolvido pela *D.school* (EUA)¹⁷ e, por último, o *Design Thinking - Inovação em Negócios*, da empresa brasileira MJV Tecnologia e Inovação (VIANNA *et al.*, 2012)¹⁸.

3.2.1 Human Centered Design Toolkit

A perspectiva desenvolvida pela Ideo (2009) sobre o Design Thinking é apresentada no *Human Centered Design Toolkit* (HCD)¹⁹, e descreve como equipes e empresas podem desenvolver projetos inovadores utilizando o DT (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). O processo é chamado de *Human Centered Design* – tradução para português como “Centrado no Ser Humano” –, pois começa pelo entendimento das pessoas para as quais a solução será desenvolvida (IDEO, 2009). O *Human Centered Design Toolkit* apresenta o conceito de *Três Lentes* – do *Desejo*, da *Praticabilidade* e da *Viabilidade* (FIGURA 11) –, as quais auxiliam os *Design Thinkers* no processo de encontro e desenvolvimento das soluções para o problema em questão.

¹⁵ *Design Thinkers*, tradução literal para português como “aqueles que pensam o design” (CAVALCANTI; FILANTRO, 2017). No entanto, mesmo no Brasil, o termo é mantido em inglês.

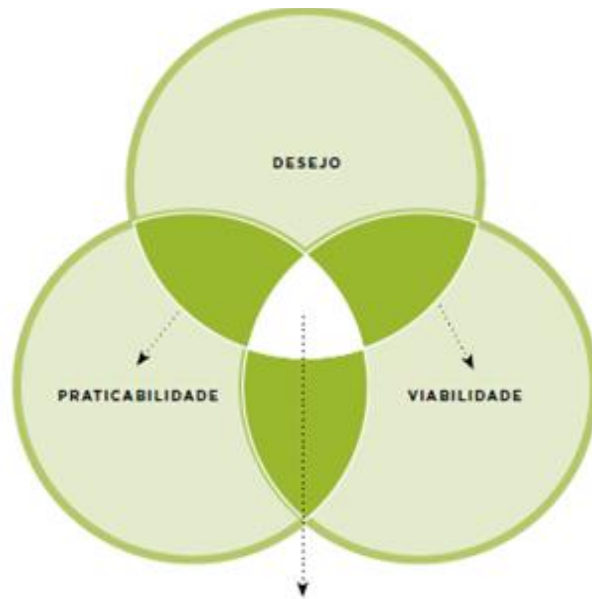
¹⁶ Ideo é uma empresa internacional de consultoria em inovação que utiliza o Design Thinking como base de seus projetos desde sua inauguração, em 1991. A empresa foi fundada por David Kelley, Mike Nuttall e Bill Moggridge em Palo Alto, na Califórnia.

¹⁷ O *Hasso Plattner Institute of Design at Stanford*, mais conhecido como *d.school*, é o centro de estudos sobre Design Thinking, inaugurado por David Kelley em 2004.

¹⁸ A MJV é uma empresa brasileira que atua globalmente com transformação digital e inovação em negócios. Fundada em 1997, passou a utilizar o Design Thinking como base para seus projetos em 2007 (MJV, 2021).

¹⁹ *Human Centered Design Toolkit* é disponibilizado de forma gratuita no site da Ideo (IDEO, 2021).

Figura 11 - Conjuntos das “três lentes”



As soluções que nascem do Human-Centered Design devem estar contidas na zona de interseção dessas três lentes.

Precisam ser

Desejáveis, Praticáveis e Viáveis.

Fonte: Ideo (2009, p. 6).

A Figura 11 indica, de forma visual, o conjunto das lentes propostas pela Ideo (2009). Além disso, apresenta a sobreposição destas três visões, expressa como o espaço em branco delimitado no centro da imagem, que representa a ideia encontrada para solucionar o problema a partir da visão total do contexto do conjunto (FIGURA 11). As soluções elaboradas são caracterizadas como desejáveis para os indivíduos que irão utilizá-la, praticáveis e viáveis tanto para a empresa que está desenvolvendo, quanto para sua comercialização no mercado (IDEO, 2009; CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Portanto, a *Lente do Desejo* parte do intuito de examinar as necessidades, vontades e comportamentos das pessoas, enquanto a *Lente da Praticabilidade* é baseada naquilo que é possível, tecnicamente, para a organização executar em um futuro próximo. A *Lente da Viabilidade* é sustentada pelo pilar econômico do projeto, buscando por modelo de negócios viável e sustentável (IDEO, 2009).

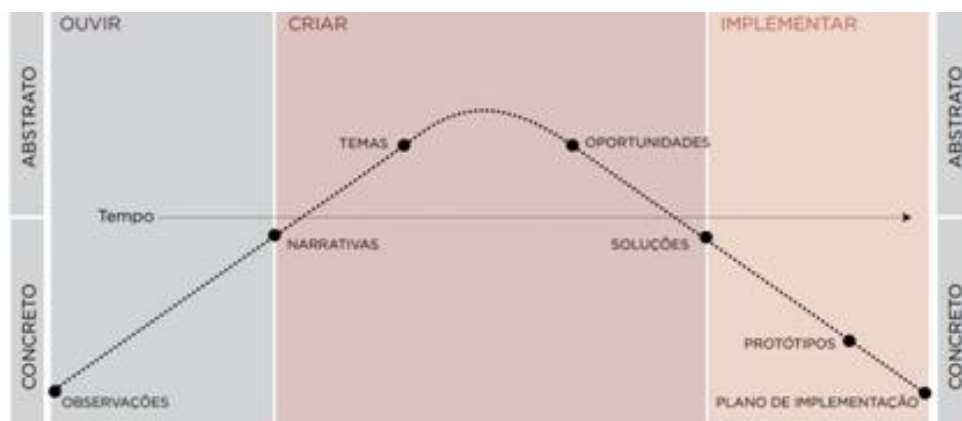
O *HCD Toolkit* propõe três etapas processuais para o Design Thinking: ouvir (*hear*), criar (*create*) e implementar (*deliver*) (IDEO, 2009). A proposta elaborada no material pode ser melhor compreendida através do quadro que elaboramos (QUADRO 2).

Quadro 2 - Etapas elaboradas pelo *HCD Toolkit* para a metodologia de DT

ETAPA	DEFINIÇÃO	PENSAMENTO DE DESIGN
Ouvir	Momento de coleta de dados; entender as expectativas; organizar e conduzir pesquisas e entrevistas de campo.	Pensamento concreto: união dos pensamentos analítico, sintético, indutivo e colaborativo para coleta de dados e organizar metodologias de pesquisas
Criar	Momento de discutir, apresentar e entender as estruturas, oportunidades, soluções e protótipos baseados nos dados que foram coletados; momento de possibilitar insights	Pensamento abstrato: união dos pensamentos abdução, experimental e colaborativo na compreensão do contexto e oportunidades do problema para gerar ideias.
Implementar	Momento de prototipar as soluções desenvolvidas; pensar em um modelo rápido de modelagem; início da implementação das soluções.	Pensamento concreto: união dos pensamentos materializado, experimental e colaborativo para o desenvolvimento e implementação do protótipo da solução.

Fonte: Autora (2021), baseado em Ideo (2009) e Nitzsche (2012).

O Quadro 2 contempla a definição das três etapas propostas para o desenvolvimento da metodologia do DT (IDEO, 2009). Juntamente com a definição de cada etapa, elencamos os “pensamentos de design”, elaborados por Nitzsche (2012) e utilizados por Cavalcanti e Filatro (2017), que já foram apresentados previamente no presente trabalho. As etapas são passíveis de visualização na Figura 12, a qual elucida o processo metodológico proposto pela Ideo (2009):

Figura 12 - Proposta Metodológica do Design Thinking pela Ideo

Fonte: Ideo (2009, p. 7).

A Figura 12 representa a metodologia do Design Thinking, apresentada pela Ideo (2009). A partir da imagem (FIGURA 12), podemos entender que o processo do DT proposto é dividido em três etapas, em um período determinado pela linha do tempo descrita. A etapa *Ouvir* está representada pela cor lilás e é a primeira a ser descrita (FIGURA 12), pois recorre às observações primárias sobre o contexto do projeto, o entendimento que a equipe ou empresa tem da situação. Também requer a capacidade de formular pensamentos concretos para elaboração de pesquisas de campo para coleta de dados, todos os materiais recolhidos neste período serão utilizados na segunda etapa (IDEO, 2009).

A etapa *Criar* encontra-se como o segundo momento do processo do DT e está representada pela cor bordô (FIGURA 12). Nessa etapa, recorreremos à análise dos dados coletados anteriormente para a discussão sobre diferentes cenários e oportunidades. Existe a necessidade da construção de narrativas e definição do tema e do objetivo final do projeto (IDEO, 2009). Trata-se de uma etapa fundamental para a produção de ideias que possam solucionar o problema central delimitado. Todas as sugestões propostas a partir dela, são analisadas e discutidas entre os *Design Thinkers*. Assim, a solução mais adequada, que atender às expectativas das *Três Lentes*, é a escolhida para dar continuidade ao processo (IDEO, 2009).

A etapa *Implementar*, representada pela cor laranja (FIGURA 12), está descrita como o último momento do Design Thinking, na linha de tempo proposta, pois é nela que ocorre a materialização das ideias, com a criação de protótipos. É nesta fase que são configurados os planejamentos de implementação e testes de eficácia do modelo construído pela equipe (IDEO, 2009; CAVALCANTI; FILATRO, 2017).

Mesmo que o formato apresentado pelo HCD possa ser entendido como sequencial, dado a linha do tempo exibida no material, a empresa enfatiza que a proposta metodológica do Design Thinking não é linear e existe a articulação entre as etapas. Todos os momentos do processo podem ser revisitados conforme a necessidade do projeto (IDEO, 2009). Com isso, possibilita que etapas ocorram de forma simultânea ou repetida, até que a solução para o problema seja – de fato – encontrada (BROWN, 2008; BONINI; SBAGIA, 2011; MACEDO; MIGUEL; CASAROTTO FILHO, 2015; CAVALCANTI; FILATRO, 2017).

Desde o compartilhamento do HCD *Toolkit*, indivíduos e organizações podem utilizar a metodologia para o desenvolvimento de soluções inovadoras e novos negócios. No entanto, algumas divergências são apresentadas, em relação à

aplicação das *Três Lentes* propostas no *Human Centered Design Toolkit*, que podem ser entendidas como restrições durante o processo de criação (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Além de ser uma metodologia baseada na construção conjunta e que possui aplicações diversas – conforme a necessidade dos projetos –, em 2011 foi apresentada uma segunda alternativa para o Design Thinking, o *Bootcamp Bootleg*.

3.2.2 Bootcamp Bootleg

O *Bootcamp Bootleg*²⁰ é o guia desenvolvido pela d.school (2011), que descreve um método de trabalhar também centrado e focado no ser humano. Entretanto, o guia sugere que – para o desenvolvimento da atividade – é preciso de um suporte mental, estabelecido como os sete *mindsets*²¹, caracterizado como as atitudes vitais para um *Design Thinker* possuir durante um projeto. A seguir, o quadro 3 contempla as definições dos *mindsets* (D.SCHOOL, 2011).

Quadro 3 - Mindsets e suas definições propostas pela d.school

MINDSET	DEFINIÇÃO
Foco nos valores humanos	Empatia para com as pessoas durante o projeto; compartilhamento de feedbacks construtivos que estejam alinhados com os fundamentos do design.
Não conte, demonstre	Comunicação de valores e ideias que impactam positivamente; criação de experiências a partir de recursos visuais e <i>storytelling</i> .
Clareza de complexidade e atividades	Produção coerente a partir de ideias e problemas complicados; definir o problema de forma que incentive a discussão para gerar novas ideias.
Consciência de processos	Entendimento de todo o processo de design; utilizar métodos e ferramentas de acordo com as etapas do projeto; ter consciência do objetivo principal.
Cultura da prototipagem	Construção de ideias e protótipos para validação; aprendizado de construção.
Orientação à ação	Pensamento que incentiva a tomada de decisão e ação.
Colaboração intensa	Movimento de agregar pessoas e times; possibilitar a integração de diversidade e pontos de vista; facilitação à construção de <i>insights</i> e soluções.

Fonte: Autora (2021), baseado em d.school (2011).

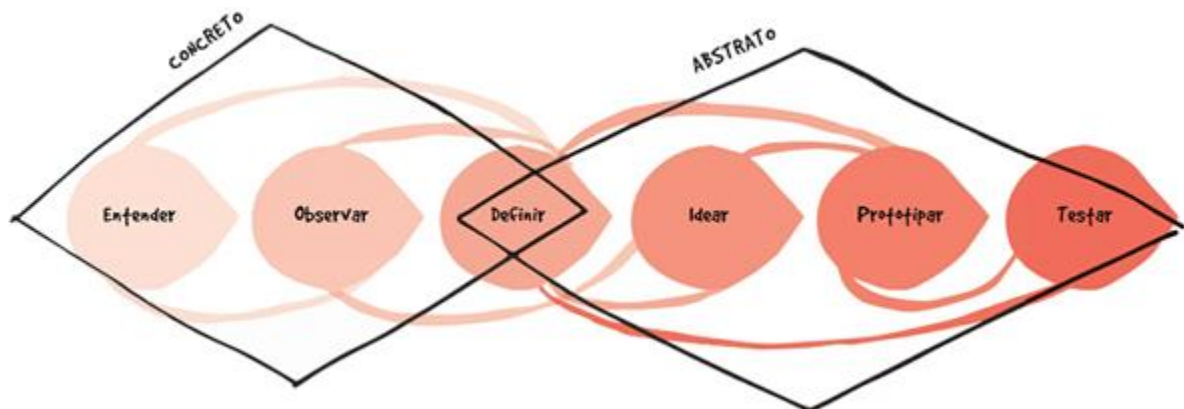
²⁰ *Bootcamp Bootleg* é disponibilizado gratuitamente na página da d.school, no site da Universidade de Stanford (EUA).

²¹ *Mindset*, termo utilizado no material apresentado no d.school (2011), tem como tradução literal para o português como “modo de pensar” (CAVALCANTI; FILATRO, 2017).

Os *mindsets* descritos no Quadro 3 podem ser comparados como alguns dos requisitos elencados por Cavalcanti e Filatro (2017) para os “pensamentos de design”, já abordados neste trabalho. O *Bootcamp Bootleg*, além de elencar os fundamentos para as atitudes vitais na tomada de decisão e sua importância na aplicação e no andamento de um projeto, também indica a usabilidade destes pensamentos nas etapas desenvolvidas para a execução do Design Thinking (D.SCHOOL, 2011).

A d.school (2011) propõe uma metodologia do DT, a partir de cinco etapas denominadas como *empatia*, *definir*, *idear*, *prototipar* e *testar* (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Entretanto, a fase *empatia* é dividida em dois momentos: entender e observar (CAVALCANTI, 2015; CAVALCANTI; FILATRO, 2017), de forma que a Figura 13 expõe as seis etapas distintas.

Figura 13 - Etapas do Design Thinking definidas pelo *Bootcamp Bootleg*



Fonte: Cavalcanti e Filatro (2017, p. 62).

A descrição visual da Figura 12 inclui as seis etapas da metodologia do DT, as quais estão sinalizadas na escala de cor laranja e estão dispostas uma ao lado da outra, dando um entendimento de uma sequência de percurso. As linhas curvas, também sinalizadas na escala de cor laranja (FIGURA 12), manifestam a ideia de movimentos não lineares entre as etapas, sendo esta última, uma característica determinante do Design Thinking. Em adição, a imagem (FIGURA 12) dispõe dois losangos, os quais são divididos em *pensamento concreto*, que abrange as etapas de *entender*, *observar*, *definir* e em *pensamento abstrato*, que por sua vez, abrange as etapas de *definir*, *idear*, *prototipar* e *testar* (D.SCHOOL, 2011; CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Para um melhor entendimento das seis etapas propostas pelo

Bootcamp Bootleg (D.SCHOOL, 2011), seguem suas características descritas no Quadro 4.

Quadro 4 - Etapas elaboradas pelo *Bootcamp Bootleg* para a metodologia de DT

ETAPA	DEFINIÇÃO	PENSAMENTO DE DESIGN
Entender e Observar	Etapa para compreender a situação do projeto com profundidade; observação do contexto e do comportamento das pessoas envolvidas; momento em que os <i>Design Thinkers</i> devem ouvir o que os envolvidos no problema têm a dizer sobre suas percepções, necessidades e expectativas.	Pensamento concreto: união dos pensamentos analítico, sintético, indutivo, materializado e colaborativo para a observação e entendimento do contexto. Pensamento abstrato: união dos pensamentos abduutivo, experimental e colaborativo para escuta ativa para elaborar percepções subjetivas.
Definir	Momento para sintetizar e interpretar os dados coletados durante o exercício de empatia e definir um ponto de vista para ser trabalhado durante o desenvolvimento do projeto; definição do problema central, o qual irá nortear o desenvolvimento do projeto.	Pensamento concreto: união dos pensamentos analítico, sintético, indutivo, materializado e colaborativo para sintetizar e interpretar os dados coletados. Pensamento abstrato: união dos pensamentos abduutivo, experimental e colaborativo para definir ponto de vista e problema central.
Idear	Momento de transição entre a identificação dos problemas e a busca por soluções; etapa para explorar perspectivas pouco convencionais; brainstorming livre de julgamento de ideias; gerar o maior número possível de propostas categorizá-las, analisá-las e selecioná-las para a próxima etapa.	Pensamento abstrato: união dos pensamentos abduutivo, experimental e colaborativo no processo para gerar novas ideias.
Prototipar	Etapa para concepção e desenvolvimento de protótipos que podem ser vistos, tocados e experimentados; possibilitar a testagem de soluções com pouco investimento financeiro.	Pensamento abstrato: união dos pensamentos abduutivo, experimental e colaborativo para capacidade de elaborar o protótipo.
Testar	Momento em que os protótipos são testados e analisados para que possam ser aprimorados e/ou redefinidos.	Pensamento abstrato: união dos pensamentos abduutivo, experimental e colaborativo para reestruturar o protótipo ou implementar uma nova solução.

Fonte: Autora (2021), baseado em d.school, (2011), Cavalcanti e Filatro, (2017).

O Quadro 4, elaborado com as definições do *Bootcamp Bootleg* para cada etapa, foi correlacionado com os “pensamentos de design”, utilizados por Cavalcanti

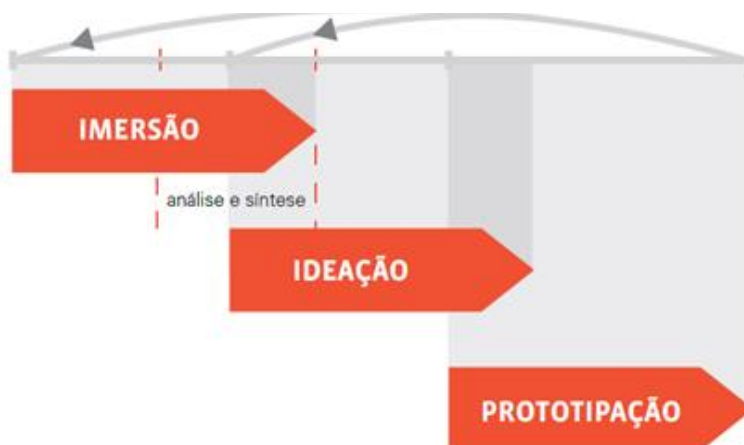
e Filatro (2017), os quais já foram abordados no presente trabalho. Uma vez que enfatizamos que as etapas são cíclicas e não lineares, ressaltamos a capacidade de alternância entre pensamentos concretos e abstratos, movimentos pelos quais a equipe passa durante o desenvolvimento de um projeto (BROWN; 2008; D.SCHOOL, 2011; CAVALCANTI, 2015; CAVALCANTI; FILATRO, 2017).

No momento em que o *HCD Toolkit* e o *Bootcamp Bootleg* descrevem a metodologia do Design Thinking, ao ambos utilizarem um conjunto de etapas que possuem semelhança entre si, existe a possibilidade de aplicá-las de forma simultânea (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). A partir deste cenário, houve a oportunidade de adaptá-las para o contexto de um projeto inovador, elaborado pela empresa brasileira MJV, que transformou a necessidade de evoluir e se reinventar com o DT, em uma oportunidade de apresentar um novo formato da metodologia (VIANNA *et al.*, 2012).

3.2.3 Design Thinking - Inovação em negócios

O Design Thinking - Inovação em Negócios²² é o guia oferecido pela MJV Tecnologia e Inovação (VIANNA *et al.*, 2012), e foi elaborado por Maurício Vianna e sua equipe, em 2012. O material descreve um método de trabalhar o Design Thinking em três etapas: *imersão*, *ideação* e *prototipação* (Figura 13).

Figura 14 - Etapas do Design Thinking definidas por Vianna e sua equipe



Fonte: Vianna *et al.* (2012, p. 18).

²² Design Thinking - Inovação em Negócios é disponibilizado gratuitamente no site da MJV (BR).

Como apresentada na Figura 13, as três etapas propostas por Vianna *et al.* (2012) são visualmente representadas em laranja, em uma linha temporal linear, da esquerda para a direita. Esta ideia de tempo sequencial é vista com sobreposições entre as etapas de *imersão* e *ideação* e, após, nas etapas de *imersão* e *prototipação*. A presença de duas linhas curvas em cinza, no topo da imagem (FIGURA 13), estão posicionadas da direita para esquerda e possibilitam a volta na linha tempo. Importante ressaltar que a imagem (FIGURA 13) é composta por duas tonalidades de cinza – a mais clara representa os pensamentos analíticos, enquanto a tonalidade mais escura de cinza é entendida como pensamentos de síntese (VIANNA *et al.*, 2012).

A seguir, encontramos o Quadro 5, que contém a descrição de cada etapa elaborada por Vianna *et al.* (2012). Em adição, relacionamos as etapas descritas com os “pensamentos de design”, utilizados por Cavalcanti e Filatro (2017).

Quadro 5 - Etapas processuais do Design Thinking - Inovação em negócios

ETAPA	CARACTERÍSTICAS	PENSAMENTO DE DESIGN
Imersão	Contextualização do projeto, a qual é dividida em duas subetapas: Imersão preliminar: visa o entendimento inicial do problema e sua estruturação. Imersão em profundidade: destina-se à identificação das necessidades dos envolvidos no projeto e as prováveis oportunidades frente ao tema trabalhado; definição do problema central.	Pensamento concreto: contextualização do projeto e coleta de dados. Pensamento abstrato: identificar as necessidades do projeto e definir o problema central.
Ideação	Momento para analisar as informações coletadas e gerar ideias inovadoras através de atividades colaborativas que estimulem a criatividade; as ideias criadas devem ser selecionadas para uma melhor análise de viabilidade (tecnológica, física, financeira e mercadológica).	Pensamento concreto: análise de informações; identificar oportunidades; organizar ideias geradas; apontar padrões de ideias; Pensamento abstrato: processo para gerar novas ideias.
Prototipação	Momento para auxiliar na validação das ideias geradas; elaboração de alternativas de representação da realidade, mesmo que de uma forma muito simples e rudimentar.	Pensamento concreto: elaborar o protótipo físico; representação da realidade; tangibilizar e avaliar a interatividade. Pensamento abstrato: processo para gerar protótipos, mesmo que de formas simples.

Fonte: Autora (2021), baseado em Vianna *et al.* (2012), Cavalcanti e Filatro (2017).

O Quadro 5 foi elaborado para exemplificar as definições de cada etapa descrita por Vianna *et al.* (2012) no material disponibilizado pela MJV e relacioná-las com os “pensamentos de design” (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). O quadro 5, que desenvolvemos para o presente trabalho, tem o intuito de servir como base para o entendimento geral do contexto em que as etapas interagem com a necessidade de cada modo de pensar criativo, na procura do melhor resultado para a formulação da solução do problema.

As três metodologias de Design Thinking apresentadas nesta discussão bibliográfica possuem etapas, fomentadas pelos pensamentos de design, fluxos de tempo e outros elementos que se permeiam ao longo do projeto. Ademais, na literatura, também existem conjuntos de ferramentas que podem ser adotadas pelos *Design Thinkers*. No entanto, as ferramentas precisam estar em conformidade com as demandas e especificidades de cada projeto.

3.2.4 Ferramentas do Design Thinking

Neste estudo foram apresentadas três metodologias de Design Thinking diferentes, porém, possuem determinados aspectos e ideias que convergem entre si. Entretanto, em nenhum dos manuais analisados encontramos as ferramentas específicas para utilizarmos ao desenvolver um projeto. A partir dessa característica, conseguimos fazer uma conexão com o pensamento de Stickdorn e Schneider (2014), que expressam a existência de inúmeras opções de ferramentas de design para serem utilizadas nos mais variados cenários. Não encontramos um material que detalhe como um projeto deve ser conduzido ou um conjunto de instruções e ferramentas a serem utilizadas. Isso porque determinações vão de encontro às diretrizes do design, de aprender durante a prática (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014). O pensamento inspirado no design auxilia a criar soluções para os desafios (VIANNA *et al.*, 2012), pois os métodos e ferramentas descritos nos manuais que abordam a metodologia do Design Thinking são considerados recursos a partir dos quais é possível construir projetos personalizados e interativos (VIANNA *et al.*, 2012; STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Stickdorn e Schneider (2014) reforçam que muitas das ferramentas são utilizadas por meio da própria experimentação, a partir das abordagens existentes e dos objetivos centrais e podem ser utilizadas em, praticamente, qualquer combinação.

As melhores ferramentas são buscadas para cada projeto, de forma que entender falhas e erros é encarado como oportunidades de melhoria (VIANNA *et al.*, 2012), além de compreender que

[...] não existe uma maneira certa ou errada de empregar ferramentas em um projeto, existem àquelas que são mais adequadas [...]. Um projeto bem-sucedido envolve simplesmente encontrar uma combinação funcional capaz de conceitualizar, desenvolver e fazer protótipos das ideias utilizando um processo iterativo de melhoria gradual. (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014, p, 150)

Os manuais que analisamos não propõem um conjunto específico de ferramentas que podem ser utilizadas em todos os projetos. Inclusive, naqueles disponibilizados pela Ideo (2009), d.school (2011) e MJV (VIANNA *et al.*, 2012), não encontramos instrumentos sinalizados como imprescindíveis para a solução dos problemas. Para Brown (2008), Vianna *et al.* (2012), Cavalcanti e Filatro (2017), Liedtka e Ogilvie (2019), as ferramentas do DT podem ser utilizadas para buscar o entendimento do contexto e dos indivíduos, através de questionamentos, além de mapear as necessidades e oportunidades, elaborar formatos visuais para comunicar de forma rápida e organizada uma grande quantidade de informações, propor a cocriação, explorar a diversidade e somar os conhecimentos e experiências, além de facilitar testes rápidos e tangíveis, a fim de poupar recursos, tempo e reduzir riscos.

As diversas ferramentas utilizadas no DT podem ser classificadas como: plataformas que investigam as mais diversas interações, tendências e oportunidades, pesquisas exploratórias e de profundidade, instrumentos que promovem a análise e síntese dos dados coletados para cruzar informações, a fim de identificar questões relevantes para o projeto, além de materiais utilizados para prototipar ideias visuais, físicas e digitais. Há, também, o uso de recursos pré-definidos, como cartões de ideias²³, mapas conceituais ou processuais²⁴, como por exemplo o de persona e o de jornada do usuário, cadeia de valores, os testes de premissas²⁵, as atividades de

²³ Para uma melhor compreensão das ideias que surgem ao longo do processo de DT, utilizam-se cartões que contém escritos ou desenhos sobre o pensamento elaborado (VIANNA *et al.*, 2012).

²⁴ Os mapas conceituais/processuais são caracterizados pela sua forma gráfica de representarem as informações do projeto, facilitando a gestão de dados e etapas (IDEO, 2009).

²⁵ O teste de premissas baseia-se em modelar as oportunidades que mais se parecem com a futura solução desenvolvida, as quais podem ser “testadas” a partir de perguntas e respostas entre os *Design Thinkers* (IDEO, 2009).

cocriação²⁶, entre outras possibilidades que o projeto entenda como relevantes (VIANNA *et al.*, 2012).

Cada ferramenta deve ser escolhida em função do resultado que se deseja obter e como podem auxiliar na busca para a resolução do problema central de cada projeto que utiliza o DT (VIANNA *et al.*, 2012; LIEDTKA; OGILVIE, 2019). Ainda que nos materiais analisados não encontremos as ferramentas indicadas para serem aplicadas em determinado projeto, os *Design Thinkers* dedicam-se a entender o contexto, elencar e definir os problemas e seus objetivos, configurar a equipe e a metodologia do trabalho. Desta maneira, é possível definir as ferramentas que são mais adequadas à realidade do projeto em vigência.

²⁶ Atividades de cocriação, são momentos que os envolvidos no projeto trocam experiências, ideias e conhecimentos para geração de novas ideias; Cocriação se refere a qualquer ato de criatividade coletiva (VIANNA *et al.*, 2012).

4 DESIGN THINKING E SUAS APLICAÇÕES NA COMUNICAÇÃO

Neste capítulo, temos como intuito esclarecer o problema de pesquisa previamente definido em: “Quais os processos da metodologia de Design Thinking que a comunicação estratégica pode se beneficiar?”, a fim de analisar as aproximações entre a comunicação estratégica e a metodologia do Design Thinking, caracterizado como um de nossos objetivos. Para esclarecer nosso questionamento, elaboramos a análise das convergências e divergências sobre o Design Thinking e suas aplicações na comunicação estratégica, a partir das falas de profissionais que trabalham com a metodologia na área da comunicação.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com intenção de responder ao nosso questionamento e atingir nosso objetivo, utilizamos as técnicas de coleta de pesquisa bibliográfica, em um primeiro momento. Entendemos como uma metodologia conveniente para fundamentar o estudo dos temas abordados anteriormente. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica utiliza a contribuição de diversos autores a respeito de um determinado tema e é desenvolvida a partir desses materiais já disponibilizados, sendo eles livros, artigos e revistas científicas.

Em um segundo momento, realizamos entrevistas em profundidade, considerada uma técnica qualitativa, dinâmica e flexível, que explora um assunto a partir da busca de informações de indivíduos que possuem contato com o objeto de estudo (DUARTE, 2006; GIL, 2008). Assim, é possível que o pesquisador analise e estruture os dados de acordo com seus objetivos de pesquisa (DUARTE, 2006; GIL, 2008).

A entrevista é elaborada a partir de um roteiro de questões dirigidas, para que a conversa seja guiada, evitando qualquer “desvio” do entrevistado (RICHARDSON, 2015). Este método possibilita a abrangência do interesse da pesquisa, mas permite que cada questão seja aprofundada a partir da resposta do entrevistado (DUARTE, 2006; RICHARDSON, 2015). Ademais, segundo Gil (2008), a entrevista flexibiliza a fala do entrevistado, viabilizando a observação e análise a partir da expressão corporal, tonalidade de voz e ênfase nas respostas dadas, permitindo a obtenção de mais informações. Neste caso, elaboramos um roteiro de entrevista (APÊNDICE A),

que permite ao entrevistado a fala espontânea sobre os assuntos que vão surgindo ao longo da entrevista em torno do tema principal (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para este trabalho, convidamos três profissionais que trabalham na área de comunicação e desenvolvem a metodologia do Design Thinking em suas atividades ocupacionais. Os entrevistados foram contatados, inicialmente, a partir de um convite inicial via *WhatsApp* e, após o aceite, encaminhamos um e-mail com mais detalhes do projeto e com as informações do encontro. As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2021, através da plataforma de vídeo chamada do *Google*. Na plataforma do *LinkedIn*, a partir da busca dos termos “Relações Públicas e Design Thinking”, encontramos a primeira entrevistada (denominada como **A**). **A** é profissional de Relações Públicas pela Universidade de São Paulo (USP), com complemento de currículo em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Málaga na Espanha, e com especialização em Design Thinking no ano de 2017. Atualmente, trabalha como estrategista de conteúdo em uma empresa global, que oferece o serviço de contratação de executivos e recursos humanos (APÊNDICE B).

A segunda pessoa entrevistada (denominada como **B**), é profissional de Relações Públicas, graduada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e possui MBA em Gestão de Projetos em Negócios Digitais (APÊNDICE C). **B** trabalha na área de TI desde 2013 e, atualmente, atua como Agilista (profissional que auxilia na implementação de metodologias ágeis no ambiente organizacional) em uma empresa nacional. O profissional **B** foi contatado a partir da indicação de professores do curso de Relações Públicas da PUCRS. O terceiro indivíduo entrevistado (denominada como **C**), possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestrado em Economia, foi professor nos cursos de Publicidade e Propaganda e Jornalismo de duas universidades de Porto Alegre. Estuda e desenvolve a metodologia de Design Thinking no contexto organizacional desde o ano de 2011 (APÊNDICE D). Atualmente, trabalha como Business Designer. O entrevistado **C** foi convidado por ser referência no mercado. A entrevista ocorreu em dois momentos distintos, cada um com 1h de duração – o primeiro dia 13 de maio e o segundo dia 21 de maio.

A partir das informações coletadas, advindas das entrevistas realizadas com os três profissionais, elaboramos quadros para uma melhor organização, como forma de facilitar a análise, permitindo a construção de conclusões, conforme as perguntas propostas no roteiro (APÊNDICE A) referente às indagações. Assim, buscamos

responder ao nosso questionamento e atingir o terceiro objetivo desta monografia. As respostas dadas de forma íntegra estão disponibilizadas nos Apêndices B, C e D e, além disso, todos os respondentes assinaram o Termo de Consentimento permitindo a análise e divulgação de suas falas.

Para a instrução de leitura, especificamos que as frases entre aspas (“ ”), são os fragmentos retirados das falas dos entrevistados e a marcação em **negrito** evidencia as passagens relevantes para fomentar análise deste trabalho. As informações contidas em colchetes [] são observações que promovem sentido da fala do entrevistado. Os fragmentos coletados foram escolhidos para análise por sua coerência e relação com o objeto de estudo, facilitando a convergência dos conceitos, exemplos e percepções presentes na fundamentação teórica e fala dos profissionais.

Para contribuir com o entendimento da leitura e a capacidade de recursividade dos conceitos apresentados anteriormente, reorganizamos os quadros conforme a apresentação dos capítulos anteriores e não de acordo com a estrutura do roteiro presente no Apêndice A. Os Quadros 6, 7, 8 e 9 são referentes à comunicação organizacional, enquanto os quadros 10, 11, 12, 13 e 14 são pertinentes ao assunto do Design Thinking. Os Quadros 15 e 16 propõem a combinação entre a comunicação e o DT.

4.2 COMPREENSÃO DAS APROXIMAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E O DESIGN THINKING

A primeira pergunta faz referência às definições e conceitos sobre a comunicação estratégica. Neste sentido, gostaríamos de compreender melhor o entendimento de cada entrevistado a respeito da definição de comunicação e as demais características que a determinam como estratégica para as organizações.

Quadro 6 - Como você define a comunicação estratégica?

A	<p>“(...) a comunicação estratégica são todas as ações que nós, ou seja, os envolvidos em um projeto, temos e definimos por meio de planejamento e escuta ativa”</p> <p>“As ações que vamos fazer, para alcançar um objetivo comum.”</p>
B	<p>“Comunicação estratégica é uma comunicação efetiva. (...) A comunicação estratégica é quando eu chego num objetivo que eu preciso. (...) Eu chego num resultado que eu espero.”</p> <p>“É quando você tem um problema e consegue resolver ele. Às vezes você vai resolver conversando, às vezes vai ser criando um plano de ação, mas principalmente, resolvendo um problema.”</p> <p>“Acho que quando as coisas se tornam objetivas, e as duas partes se entendem e conseguem chegar em um resultado comum, a comunicação se torna estratégica.”</p>
C	<p>“É meio difícil separar os pilares da comunicação estratégica do Design Thinking. Para mim, é tão natural pensar com o olhar do DT, mas... A comunicação estratégica é aquela comunicação que aproxima a empresa do cliente”</p> <p>“A comunicação é aquela que vai dialogar com todos os agentes de uma maneira que esse diálogo e relacionamento alavanque os resultados da empresa, gerando benefícios para todos os participantes do contexto.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O conceito elaborado por Carillo (2014) apresenta que a criação da comunicação estratégica consiste em definir o objetivo final, coordenar e realizar as atividades propostas para atingir metas. O entrevistado **A** entende a comunicação como “as ações definidas por um planejamento (...) para alcançar um objetivo comum” (QUADRO 6). Nesse sentido, relacionamos esse entendimento com o abordado pelo autor, porém, **A** também correlaciona a comunicação estratégica com a “escuta ativa”, fazendo uma aproximação do pensamento de design proposto nas metodologias de DT apresentadas previamente, nas fases nomeadas como “Ouvir” (IDEO, 2009), “Entender e Observar” (D.SCHOOL, 2011) e “Imersão” (VIANNA *et al.*, 2012). Essas etapas oportunizam aos *Design Thinkers* a busca por uma postura de escuta empática para com os envolvidos no projeto para que, assim, seja possível a elaboração de uma análise em profundidade sobre o problema central, para determinarem as soluções mais adequadas.

Scheinsohn e Saroka (2000), já nos anos 2000 apresentavam uma visão mais estratégica da comunicação, que enfatizava a necessidade de estipular atividades e ações táticas para atingir determinados objetivos. O entrevistado **B** possui esta visão, pois ele explica que “A comunicação estratégica é quando eu chego num objetivo” (QUADRO 6).

As falas dos profissionais **A** e **B** aproximam-se entre si e ao conceito de “comunicação estratégica” como um conjunto de ações definidas, para atingir algum objetivo, ocasionando impacto na realidade dos envolvidos no contexto em questão. Na fala de **C** observamos a característica de uma comunicação empática e voltada ao “outro”, pois o entrevistado reflete que “a comunicação estratégica é aquela comunicação que aproxima a empresa do cliente” (QUADRO 6). Nessa perspectiva, entendemos que a comunicação organizacional pode ser trabalhada dentro da dimensão humana proposta por Kunsch (2020). Em um contexto mais abrangente, ela compreende que os fatores humanos são capazes de estabelecer uma relação duradoura fundamental para a organização e para com seus públicos de interesse (KUNSCH, 2020), assim como **C** expressa que a comunicação é efetiva quando ocorre diálogo e relacionamento entre os envolvidos (QUADRO 6).

Além de questionarmos os profissionais sobre a definição da comunicação estratégica, perguntamos também se existe um procedimento a ser seguido no desenvolvimento da comunicação. Por este motivo, indagamos se existe a delimitação de etapas ou processos que conduzem à criação de ações, projetos e campanhas de comunicação. As respostas para este questionamento estão presentes no Quadro 7.

Quadro 7 - Quais são as etapas para a construção da comunicação estratégica?

A	<p>“Tudo começa com um diagnóstico. (...) a segunda etapa, que é a escuta ativa.”</p> <p>“Então, as escutas ativas são muito importantes e junto com as escutas ativas, vem minha terceira etapa, que eu acho muito importante, a observação.”</p> <p>“Mais do que escutar (...) é observar.”</p> <p>“Eu preciso observar com um olhar de fora.”</p> <p>“Um quarto passo, que é a pesquisa em profundidade, utilizando o macro e o micro entorno (...) aquela análise SWOT básica.”</p> <p>“Depois que eu faço tudo isso eu preciso colocar em uma ferramenta fácil, que qualquer pessoa na empresa olhe para aquilo e entenda o que eu diagnostiquei, quais as oportunidades, quais fraquezas, tudo.”</p> <p>“Eu faço a calibração (...) e essa é a fase de teste.”</p> <p>“Depois que eu calibro, (...) é hora de prototipar a campanha”</p> <p>“A próxima fase, que é a última, que é o teste e as interações, no sentido de revisões contínuas.”</p>
B	<p>“Nesse caso, eu vou de novo para a parte da metodologia [fazendo menção às etapas do próprio Design Thinking], já que ela é uma boa referência para gente. Não é que ela resolva todos os problemas do mundo, mas ela nos dá um guia.”</p>
C	<p>“Uma etapa anterior às aplicações em si do DT, que é a “desgraça bater na porta do empreendedor” (risos).”</p> <p>“O próprio DT não recomenda que a gente coloque regras, eu não quero que isso seja tomado como regra, não é científico o que eu vou falar.”</p> <p>“O primeiro passo é o “curto-circuito”, que é derivado da falta de dinheiro, problema financeiro, queda na receita, ou todos os outros sinônimos utilizados para perda de dinheiro e fluxo de caixa.”</p> <p>“O segundo passo é por onde eu devo começar a mudar. (...) O segundo passo então, é entender por onde eu começo a mudar minha empresa. E a partir daí podem ser vários caminhos.”</p> <p>“O terceiro grande passo é fazer o MVP (Produto Viável Mínimo), com todas as suas alternativas.”</p> <p>“E o quarto passo, é medir! É ver o que deu certo e o que deu errado nesse MVP. É medir o que pode ocorrer nas várias “pivotagens” feitas,”</p> <p>“O quinto passo, é colocar o projeto para funcionar.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Coincidindo com o pensamento estratégico entendido como um processo de síntese, análise, divergência, convergência (KICH; PEREIRA, 2014), estão as respostas obtidas por **A**, e **C** (QUADRO 7), sobre quais seriam as etapas para a

construção da comunicação estratégica. Em uma resposta mais contida (QUADRO 7), **B** cita que as etapas para a construção da comunicação estratégica são baseadas, tais quais, nas etapas dos pensamentos do Duplo Diamante: descobrir, definir, desenvolver e entregar (DESIGN COUNCIL, 2019; GUSTAFSSON, 2019).

Em adição, todos os respondentes, de certa forma, demonstram a necessidade de elaboração de etapas significativas no processo de construção da comunicação estratégica, assim como Carillo (2014), que descreve a comunicação estratégica como derivada de um percurso. Nele, é necessário o mapeamento, criação de estratégias para definição do objetivo, direção das atividades e recursos de modo que as decisões estejam em conformidade aos objetivos definidos pela organização, ao iniciar o processo (QUADRO 7).

Como já abordamos anteriormente nesse estudo, uma das etapas – tanto da comunicação estratégica, quando do Design Thinking – é a mensuração de resultados. As métricas são uma forma eficaz de estabelecer parâmetros para executar a análise dos resultados obtidos em um processo, ação ou estratégia específica (CARRILLO, 2014). Por isso, elaboramos a pergunta “Como medir os resultados da estratégia de comunicação?”

Quadro 8 - Como medir os resultados da estratégia de comunicação?

A	<p>“O nosso trabalho sem pesquisa não é nada. A gente só consegue validar a eficiência e o alcance, do que é uma marca ou como as pessoas se relacionam, pesquisando, perguntando, estando próximo, fazer questionários que não são enviesados”</p> <p>“A melhor forma de ver que uma ação está sendo efetiva é perguntando para quem usa o processo, ou o produto.”</p>
B	<p>“Acho que, por vezes, nós ficamos enviesados de medir uma estratégia de comunicação pelo resultado de “quantas pessoas viram minha postagem?”, “quantas pessoas viram o meu anúncio?”, “quantos cliques eu tive no e-mail?” e isso é muito raso, principalmente quando a gente fala sobre tecnologia. A gente tem que pensar qual o impacto que temos no negócio, por que a gente trabalha por um objetivo e uma empresa, que mede o resultado.”</p> <p>“O melhor jeito de medir o resultado é quando a gente consegue o cruzamento desses resultados, da ação que eu fiz e o impacto que teve no negócio.”</p>
C	<p>“Medir é fundamental!”</p> <p>“Comunicação estratégica tem que ser medida, sobretudo agora na era digital, que tudo é rastreável e que existem ferramentas excelentes para fazer isso.”</p> <p>“As métricas servem para praticamente tudo. Para medir o quanto você está sendo produtivo. Inclusive, medir o quanto de energia vale a pena investir em determinada coisa.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Frente à pergunta “Como medir os resultados da estratégia de comunicação?”, **A** responde que a pesquisa com os usuários finais é fundamental para validar a eficiência e o alcance das ações de comunicação (QUADRO 8). O profissional reitera que o questionamento realizado diretamente para o público final da ação ou campanha é uma forma segura e eficaz para estipular métricas e resultados. Na resposta obtida por **C**, entendemos que medir é fundamental para avaliar a capacidade de investimento, tempo e produtividade da comunicação. Além disso, o profissional comenta que as métricas podem ser utilizadas em várias ações de comunicação (QUADRO 8).

Por sua vez, **B** argumenta que o melhor jeito de entender e comprovar que a comunicação é adequada é a partir do questionamento do profissional se a ação proposta é de fato relevante para o objetivo final da empresa. Neste caso, para o entrevistado, o melhor jeito de efetivar essa mensuração é no cruzamento de dados, advindos da ação, com o objetivo do negócio (QUADRO 8). De uma certa maneira, se a ação de comunicação converte em impactos positivos para o alcance de metas organizacionais, a campanha é satisfatória. Nesta perspectiva, o entrevistado vai ao encontro ao posicionamento de Duarte (2020), que implica no saber os objetivos e o que a organização almeja para o futuro, para orientar as ações de comunicação efetivas que impactem positivamente no desempenho.

Frente às respostas dos três entrevistados, entendemos que existe a necessidade de mensuração de ações para determinar se os processos comunicacionais são efetivos ou não. Como já elaboramos anteriormente, a área de comunicação pode fazer uso de ferramentas de monitoramento para realizar as avaliações (DUARTE, 2020). No entanto, nenhum dos respondentes especificou os instrumentos ou parâmetros que utilizam para qualificar o desempenho obtido por ação ou campanha de comunicação. Nesse sentido, relacionamos este posicionamento de “não classificar” as técnicas ou recursos utilizados com a característica do Design Thinking, que explica que o uso das ferramentas é feito somente a partir do contexto, dos questionamentos e dos objetivos de cada projeto (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014).

Para conseguirmos responder a um dos objetivos de pesquisa, propomos um questionamento para os profissionais entrevistados, referente ao contexto de inovação. Instigamos os respondentes a definirem um conceito para a palavra “inovação” frente ao contexto abordado pelas organizações.

Quadro 9 - Como você define a inovação?

<u>A</u>	<p>“Inovação é muito mais que um departamento. Inovação para mim é cultura.”</p> <p>“Inovação para mim, é tudo o que ajuda a melhorar alguma coisa ou alguém.”</p> <p>“Uma simples inovação pode mudar completamente o jeito que você faz uma atividade ou o seu trabalho.”</p>
<u>B</u>	<p>“Inovar é resolver problemas reais. As pessoas muitas vezes já estão acostumadas com uma solução que não é ideal, mas “sempre foi assim”. Para mim, a inovação é isso.”</p> <p>“Quando a gente consegue ir melhorando a resolução para esses problemas, ou resolver de fato esses problemas”</p> <p>“Eu consigo pensar de formas diferentes e não em coisas inúteis, sabe? Coisas que as pessoas realmente precisam. Coisas que mudam a vida das pessoas.”</p> <p>“Inovação para mim é isso, às vezes nem é uma coisa muito complexa, são coisas simples, mas que resolvem um problema real.”</p>
<u>C</u>	<p>“Inovação conceitualmente é aquilo que muda culturas. São mudanças e processos que alavanquem resultados.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Segundo os respondentes **A**, **B** e **C** (QUADRO 9), a inovação está diretamente relacionada aos aspectos culturais de uma organização, assim como Dboni (2008) aborda. A inovação é, frequentemente, apresentada como ações que proporcionam melhorias tangíveis, a partir de produtos, serviços, processos e/ou com a introdução de tecnologias, impactando organizações, ou até a sociedade (DBONI, 2008).

O posicionamento de **B**, em que fala que a inovação “às vezes nem é uma coisa muito complexa, são coisas simples, mas que resolvem um problema real” (QUADRO 9) reflete a ideia trazida por Miranda e Figueiredo (2010), que expressam a existência de um desprezo pelo conceito de inovação. Isso ocorre, pois as organizações buscam por tecnologias de última geração, deixando de lado a resolução de problemas reais. Neste sentido, inovação é compreendida como o aperfeiçoamento de estratégias organizacionais e implementação das ações e processos mais assertivos, permitindo melhores resultados (SALIM; GERALDES; MAGALHÃES, 2019).

Em certo momento da entrevista, **C** verbaliza que: “Pode ser uma inovação em um processo interno da organização” (QUADRO 9), essa afirmação está relacionada à ideia de que a cultura de inovação é suportada a partir dos modelos de gestão organizacionais (CARVALHO, 2009). A inovação pode ser caracterizada na diminuição dos custos da organização e economia de recursos materiais, produtos ou facilitação de processos e serviços. Ademais, **C** reflete que: “Tudo que impacta e gera

lucros e/ou resultados positivos para empresa é inovação” (QUADRO 9). Sendo assim, a fala nos indica a importância de um modelo de gestão organizacional que permita a análise de processos que proporcionam o entendimento do impacto nos recursos ou na lucratividade da empresa (CARRILLO, 2014). Caso os processos analisados estejam desalinhados ou antiquados para o contexto organizacional, enfatiza-se a responsabilidade da gestão de encontrar caminhos alternativos e inovadores para reestruturá-los (LLOP *et al.*, 2017).

A inovação pode ser efetivada nos processos organizacionais, de forma que entendemos que a metodologia do Design Thinking permite a mudança organizacional. Entretanto, antes de validarmos essa afirmação como verdadeira no contexto organizacional atual, questionamos os entrevistados em como definem o DT, uma vez que eles já estão familiarizados com a metodologia em suas atividades diárias.

Quadro 10 - Como você define o Design Thinking?

A	<p>“Gosto de ver o Design Thinking como uma metodologia de aprendizagem de cenário.”</p> <p>“Por isso que eu realmente gosto de enxergar a metodologia como uma aprendizagem de cenários, e gosto da tradução literal como “desenho de pensamento”. O DT trouxe para mim, a capacidade de organizar o caos do pensamento em um desenho fluido.”</p>
B	<p>“Eu definiria o Design Thinking como uma metodologia que pode ajudar a resolver problemas, ou descobrir o problema que precisa ser resolvido e qual a mínima solução viável para ser entregue para resolver esse problema que foi descoberto.”</p> <p>“(…) Então, para mim, o DT é uma ferramenta que ajuda entender melhor o problema que a gente está tentando resolver. A partir do que a gente entende o problema, qual é o nosso produto viável mínimo da solução?”</p>
C	<p>“O Design Thinking é aquele conhecimento que, justamente, pode fazer com que os decisores da empresa entendam a relevância estratégica da comunicação.”</p> <p>“o DT é aquilo que atualiza a empresa e que apresenta o resultado rápido. (...) Se o DT possibilita o desenvolvimento, teste, fazer as “pivotagens” e apresentar os resultados mais rápidos.”</p> <p>“ O DT abre os olhos. Eu vejo o DT com um grande retorno de convencimento da mentalidade daqueles que pensam <i>old school</i>, essa mentalidade mais rígida. O DT é um demonstrador de que a empresa precisa se atualizar.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os entrevistados (**A**, **B** e **C**) expõem seus entendimentos a respeito da definição de Design Thinking. Em uma síntese das três respostas obtidas, o DT é compreendido como uma metodologia, que pode ser utilizada para analisar cenários, definir

problemas e proporcionar soluções adequadas ao contexto, impactando positivamente o ambiente. Portanto, esta perspectiva está de acordo com as três metodologias elaboradas pela Ideo (2009), d.school (2011) e MJV (2012), as quais já foram devidamente apresentadas neste trabalho. Além disso, a fala de **C** (QUADRO 10) ainda complementa a metodologia do DT como um processo rápido que facilita o desenvolvimento de projetos assertivos.

Em sua resposta, **B** (QUADRO 10) define o Design Thinking como uma metodologia, porém, também explora a ideia de que o DT é uma ferramenta que ajuda a entender melhor o problema. Em relação às abordagens teóricas apresentadas, não há ferramentas específicas capazes de “entender o problema” e sim, possíveis de auxiliar os *Design Thinkers* em seus projetos (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014). Por isso, identificamos que a palavra “ferramentas” não é a correta para a colocação de **B**, e sim, a característica de “mentalidade”, uma vez que o contexto abordado pelo respondente é relacionado ao modo de pensar que, quando inspirado no design, auxilia na criação de soluções para problemas (VIANNA *et al.*, 2012).

Os entrevistados **A** e **B** (QUADRO 10) entendem o DT como uma metodologia, porém, no momento da análise percebemos algumas incongruências em suas ideias. Em uma de suas verbalizações, **A** expressa que gosta da tradução literal como “desenho de pensamento” (QUADRO 10) para a definição de Design Thinking. Neste sentido, entendemos que a perspectiva trazida é relacionada ao desenho do Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2019), que contém os pensamentos fundamentais para análise e desenvolvimento de um projeto (CAVALCANTI; FILATRO, 2017), caracterizando o conteúdo levantado pelo entrevistado como uma mentalidade (*mindset*) e não uma metodologia.

Como abordamos ao longo do trabalho, há diversas perspectivas sobre a metodologia do Design Thinking. Consequentemente, diferentes vertentes sobre as etapas, processos e métodos desenvolvidos (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Antes de questionarmos: “Qual metodologia do DT você utiliza? E por quê?”, apresentamos aos participantes as três metodologias estudadas previamente. Com entonação de surpresa, **A** e **B** expressaram o não conhecimento das diferentes metodologias abordadas, somente os pensamentos advindos do Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2019) como o Quadro 11 apresenta.

Quadro 11 - Qual metodologia do DT você utiliza? E por quê?

A	<p>“Para ser mais sincera, eu não tinha conhecimento dessas três metodologias que você apresentou. Eu pensava que todas acabavam explicando de uma forma diferente cada uma das fases. Eu realmente uso o duplo diamante. As etapas de Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar.”</p>
B	<p>“Eu não uso uma metodologia específica, e sendo sincera eu não tinha conhecimento dessas três metodologias que você citou.”</p> <p>“Você acaba por internalizar algumas práticas e você vai fazendo.”</p> <p>“Você não pensa que aquilo faz parte de uma metodologia, que faz referência ao DT e que você aprendeu em determinado dia... É tão natural “o fazer”, que você não sabe mais trabalhar de outro jeito.”</p>
C	<p>“Eu estudei as três metodologias que você traz, além dos autores originais, os que criaram a metodologia.”</p> <p>“Eu concordo com todas, porque todas partem de um princípio de que “o método é aquele que funciona de acordo com os recursos que você tem disponível naquele momento”.”</p> <p>“A gente aplica [o DT], mas nas experiências vamos fazendo os ajustes e modificações. Pois, precisamos entender realmente algumas premissas que são fundamentais, e que envolvem nosso estado mental (...) O DT é você ter capacidade emocional para lidar com erros, e certas coisas que acabam impactando o seu funcionamento e te invalidando. (...) as premissas do DT envolvem muito mais uma capacidade humana, de estarmos abertos e aceitarmos a diversidade. Melhorar as nossas divergências, encontrando um caminho para convergir ideias para chegar a um resultado, que não é definitivo. Nenhum resultado é para provar que alguém está certo.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As respostas contidas do Quadro 11 estão conectadas às respostas dadas na questão anterior (QUADRO 10), embasando o entendimento de que os dois respondentes compreendem o Design Thinking como uma mentalidade e não como uma metodologia. Esse posicionamento se dá a partir da fala em que **A** cita: “Eu pensava que todas acabavam explicando de uma forma diferente cada uma das fases. Eu realmente uso o duplo diamante” (QUADRO 11). Também na resposta de **B**, em que expõe: “Você não pensa que aquilo faz parte de uma metodologia [...]. É tão natural ‘o fazer’, que você não sabe mais trabalhar de outro jeito” (QUADRO 11). As duas falas fazem referência ao modelo do Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2019) (FIGURA 10) e não às metodologias – diferentemente de **C**, que expõe o seu conhecimento a respeito das diferenças entre os manuais propostos pela Ideo (2009), d.school (2011) e MJV (2012). Claramente, é possível elaborar a diferenciação entre o processo de DT e os pensamentos advindos do design.

Ao longo da leitura e análise dos três manuais de DT apresentados previamente²⁷, existe uma familiaridade com o conteúdo proposto. De certa forma, há o compartilhamento de ideias centrais e de etapas necessárias para o desenvolvimento do projeto. Nesse sentido, compreendemos o posicionamento dos profissionais entrevistados, ao afirmarem que não fazem distinção de metodologias, uma vez que o fundamento do uso do DT é o conhecimento das etapas presentes no Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2019). Ademais, em uma de suas falas, **C** comenta que:

Pode pegar 5% do método da Ideo e adaptar para o nosso contexto, já conseguimos realizar grandes coisas aqui no Brasil. [...] E foi isso que eu fiz. Eu adaptei o DT [...] mas o meu método continua passando por melhorias contínuas. O negócio é adaptar o método do DT para a sua realidade! (APÊNDICE D, p. 113).

Através disso, **C** justifica o posicionamento de que a metodologia pode ser utilizada por qualquer indivíduo, desde que conheça a base do Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2019). O DT é um modelo facilmente adaptável para a realidade única de cada projeto proposto, neste caso, solicitamos aos profissionais um exemplo prático da metodologia aplicada em seu trabalho. As respostas obtidas seguem no Quadro 12.

Quadro 12 - Exemplo do DT na prática profissional

<p>A</p>	<p>“Eu usei muito Design Thinking para definir o “sol” da nossa comunicação. Que é a nossa persona. (...) Tudo o que eu faço em termos de conteúdo, de tudo mesmo, eu olho para esse “sol”.”</p> <p>“Foi feita uma pesquisa de profundidade com nossos clientes. (...) preciso saber qual é uma das dores de uma das minhas personas, que no caso é “não se sentir um profissional estratégico na organização para o RH, e sim vista como um serviço braçal”, então como que eu posso ajudar a minha persona a se tornar estratégica com o meu trabalho, com o nosso trabalho? Isso nos dá uma série de ideias de conteúdo, que eu preciso produzir para ajudar a minha persona nessa dor. (...) Eu preciso captar tudo isso usando ferramentas, usando coisas de macro cenário, fazendo pesquisa e ideando para, justamente, saber se os conteúdos que eu estou produzindo, se os vídeos que eu estou produzindo, se os novos meios, que a gente está usando para falar com a minha persona, são adequados.”</p>
<p>B</p>	<p>“A aplicação do DT no meu dia a dia ela é constante.”</p> <p>“A partir do momento que eu entendo o problema que está acontecendo com as pessoas interessadas, que no meu caso, são as pessoas do meu time, eu consigo pensar em possíveis soluções, mas pra isso, eu preciso investigar o problema.”</p>

²⁷ Os manuais analisados tratam-se das versões da Ideo (2009), d.school (2011) e MJV (2012).

<u>C</u>	<p>“O maior exemplo que eu tenho é do DT na prática de centrar no cliente. É usar essa premissa.”</p> <p>“A gente constrói os pilares do negócio conforme as necessidades do cliente”</p>
----------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os entrevistados relatam que utilizam a metodologia diariamente. Como abordamos anteriormente, os modelos de pensamentos de design contidos no Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2019) são facilmente incorporados por profissionais de diferentes áreas, funções e práticas, mesmo que não estejam familiarizados com as técnicas (LANDIM, 2010). Como citado por Schneider (2010), independentemente do contexto em que o design e seus pensamentos forem inseridos à procura de soluções, eles podem melhorar e facilitar atividades organizacionais e sociais.

Em uma de suas respostas, **A** descreve como a atividade de Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar são elaboradas na sua atuação profissional (QUADRO 12). O entrevistado recorre ao Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2019), às ferramentas, como o mapa conceitual de persona e às atividades de cocriação para a tomada de decisão frente à resolução do problema.

Para **B** (QUADRO 12), a aplicação do DT também é diária e constante. Para o respondente, a aplicação das etapas de descoberta, definição, desenvolvimento e entrega estão presentes sempre que possui um impasse para resolver. Apesar da gravidade e da urgência do problema, **B** utiliza do Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2019) para percorrer as etapas até que a solução seja encontrada. O entrevistado **C**, em uma de suas respostas comenta que: “Hoje meu contato com a metodologia é comer, beber e respirar o DT” (QUADRO 12), justificando que o DT é uma maneira de pensar e perceber o mundo.

A empatia é um dos pilares fundamentais no processo do Design Thinking (BRUSSI 2014). Essa percepção de contexto é deixada muito clara quando o entrevistado **C** verbaliza a necessidade de empatia ao percorrer as etapas propostas de um projeto na fala: “A gente constrói os pilares do negócio conforme as necessidades do cliente. [...] vamos construindo com ele a solução que mais funciona para sua realidade” (QUADRO 12). **A** também contribui para esse olhar mais empático para com o outro, na exposição de sua necessidade em elaborar pesquisas em profundidade junto de seus clientes (QUADRO 12). Em conformidade, **B** apresenta seu olhar empático quando discorre que precisa entender o problema que está

acontecendo com as pessoas de seu time para que, assim, seja possível elaborar uma solução (QUADRO 12).

Mesmo que os entrevistados tenham respondido que utilizam a metodologia diariamente, entendemos esta perspectiva como a “mentalidade” que o Design Thinking possui. Por este motivo, questionamos quando foi a última vez que utilizaram a metodologia do DT em um projeto de comunicação.

Quadro 13 - Quando foi a última vez que você utilizou a metodologia em um projeto?

A	<p>“Eu não sei dizer em que lugar que o Design Thinking termina em mim (risos), porque hoje eu uso o DT para tudo. Para resolução de qualquer tipo de problema que eu tenho.”</p> <p>“(…) começa como um problema e a gente vai caminhando pelo duplo diamante, e esse problema vai se transformando, e vai ganhando corpo... Por que justamente tem a fase de análise de pesquisa, de observação, de tudo isso... Então é tão fluido, é tão fácil esse caminhar nesse problema e em como vamos resolvendo esse problema.”</p> <p>“Eu não sei dizer qual foi o último projeto que eu usei, por que todos os projetos têm um pouco de DT.”</p>
B	<p>“Hoje, eu acho! (risos). Eu acho que eu uso o DT todos os dias, para falar a verdade. Não sei se a gente pode usar o termo de “Design Thinking”, por que a gente se apropria de ferramentas que o DT nos proporciona, para chegar em um resultado comum.”</p>
C	<p>“Hoje meu contato com a metodologia é comer, beber e respirar o DT (risos). O meu contato com DT é apaixonante e viciante (risos).”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Ao responderem sobre o último momento em que utilizaram a metodologia em um projeto (Quadro 11), os entrevistados **A**, **B** e **C** de maneira explícita, expressam seus posicionamentos pessoais/profissionais de forma descontraída. Para os três, o DT é uma forma de “pensar e ser”, relacionando com a compreensão do termo de *mindset*, atribuído ao modo como os profissionais de design atuam e percebem o contexto em que estão inseridos (VIANNA *et al.*, 2012).

A característica de vivenciar o DT está relacionada com a maneira de perceber os estímulos externos, com capacidade analítica e crítica de compreensão de problema e de quais ações são necessárias para o desenvolvimento do projeto – comportamentos e condutas profissionais que chamaram a atenção das organizações que procuravam por novos formatos de trabalho (VIANNA *et al.*, 2012). Frente às colocações, as falas dos três entrevistados comprovam que a abordagem do Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2019) e do DT descentralizam processos, permitindo

que seus princípios sejam adotados por profissionais de diversas áreas de atuação (CAVALCANTI; FILATRO, 2017).

Além das respostas sobre o uso da metodologia em projetos, questionamos sobre como o DT pode ser relacionado com a comunicação estratégica. As respostas dos entrevistados seguem no Quadro 14.

Quadro 14 - Como que o DT relaciona com a comunicação estratégica?

<p><u>A</u></p>	<p>“Pra mim essas duas áreas têm tudo a ver.”</p> <p>“Comunicação estratégica sempre vai ser importante, mas a ferramenta e o <i>mindset</i> que eu uso é a metodologia do DT.”</p> <p>“(…) mais legal é que o DT empresta para comunicação estratégica, (...) que ela pode ser mais fluida, mais de “errar rápido, para acertar rápido”, e que justamente esse é um dos legados do DT.”</p> <p>“Eu realmente acho que o DT traz essa agilidade para comunicação estratégica.”</p>
<p><u>B</u></p>	<p>“Pelas experiências que eu tive, uma coisa não funciona sem a outra, por que para eu ter uma comunicação estratégica, eu preciso estar resolvendo um problema real.”</p> <p>“Muitas vezes eu vou descobrir o meu problema real aplicando alguma parte, ou alguma metodologia, ou alguma ferramenta no Design Thinking. Para eu saber que o que eu estou fazendo, faz sentido, para poder levar para frente e defender isso com minha diretoria... Eu preciso saber quanto é o impacto disso. Eu preciso saber se isso é um problema real.”</p>
<p><u>C</u></p>	<p>“O DT tem a capacidade de modelar a realidade de com quem a empresa está interagindo. E a comunicação estratégica é aquela que consegue fazer essa modelagem como algo perceptível pelo público-alvo, e nicho em especial de mercado. Essa junção de entrega desenhada a partir das múltiplas realidades do mercado, conduzidas pelo DT, a comunicação dos diversos nichos do mercado são a chave de sobrevivência, sustentabilidade, crescimento e desenvolvimento dentro das empresas atualmente.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para A, a comunicação estratégica e o Design Thinking possuem muitos pontos de contato (QUADRO 13). O entrevistado reflete que esse encontro ocorre, principalmente, quando há algum problema na área comunicação, o qual precisa ser solucionado de forma ágil. A enfatiza que a metodologia do DT auxilia no desenvolvimento da área da comunicação como um todo, pois “o DT empresta para comunicação estratégica, [...] que ela pode ser mais fluida, mais de ‘errar rápido, para acertar rápido’” (QUADRO 13). Este tópico abordado por A vai ao encontro da capacidade de inovação dentro da área de comunicação, na qual Cajazeira e Cardoso (2016) descrevem sobre os movimentos feitos pela área da comunicação, que

constantemente busca por inovações. A partir da utilização de uma abordagem nova, como o DT abordado na fala de **A**, compreendemos que seja possível desenvolver planos de comunicação mais adequados à realidade dos públicos, de maneira empática, fluída e eficaz.

Em sua resposta, **B** discorre que a comunicação estratégica não ocorre sem o Design Thinking. Para justificar sua resposta, o entrevistado reflete que, para a comunicação ser estratégica, é preciso resolver um problema real. Entretanto, para o presente trabalho, entendemos que a comunicação estratégica é a capacidade de envolver a organização, de forma holística e empática, na sua totalidade, para a construção de modelos de negócio sustentáveis e promissores. Mafra (2018) expõe que para planejar a comunicação de forma estratégica é fundamental promover vínculos, em adição ao posicionamento de Duarte (2020), que apresenta a comunicação como estratégica, sendo parte do alinhamento aos objetivos e ações organizacionais. Portanto, a comunicação estratégica é muito mais que definir e atingir metas.

A dinâmica da estratégia (FIGURA 7) proposta por Duarte (2020) refere-se ao desenvolvimento da comunicação estratégica em uma perspectiva de adaptabilidade por formas dinâmicas, que busca por congruência em meio ao mundo VUCA e às múltiplas realidades do mercado. Em adição, como apresentado anteriormente, Kunsch (2014) expõe que a perspectiva global, integrativa e sistêmica é importante para o desenvolvimento da área de comunicação estratégica. Esta união de conceitos, é percebida na fala de **C** (QUADRO 13), quando expõe que a relação entre a comunicação estratégica e o Design Thinking é dada a partir da capacidade de modelagem e adaptação frente ao contexto social em que estão inseridos.

Além de conseguirmos desenvolver uma relação entre a metodologia do DT e a comunicação estratégica, elaboramos o questionamento de como os entrevistados poderiam exemplificar como ocorrem as interfaces entre as duas. No Quadro 15, estão os trechos utilizados para a análise.

Quadro 15 - Como ocorrem as interfaces entre a comunicação estratégica e o DT?

A	<p>“Essa interface, eu acredito que ocorre justamente pelos três pilares do DT: colaboração, empatia e experimentação. São as três coisas mais fundamentais para uma comunicação estratégica.”</p> <p>“Te facilita muito o jeito de entender a comunicação de uma forma holística e de todos, pois a comunicação não é só de um departamento. Não pode ser. O mais legal é isso de não ter limitação. Todo mundo está junto... e é perfeitamente compreensível um problema à luz do DT.”</p> <p>“Todo mundo, com seus diferentes <i>backgrounds</i>, que são importantes no processo. Então eu gosto muito dessa interface.”</p>
B	<p>“Nós enquanto comunicadores, (...) temos a visão “qual o impacto disso?”, “vale a pena?” e “o que eu estou resolvendo?” muito clara. (...) Podemos dirigir melhor, “vai por outro caminho” e “faz isso ou aquilo”.” [Fazendo menção às fases de idas e vindas do DT].</p>
C	<p>“Eu como empresa tenho que entender que o mundo está mudando, e que eu preciso me adaptar. Mas é difícil fazer essa leitura. Essa é uma observação, que é própria de um dos pilares do DT, mas também da comunicação estratégica. No caso, colocar-se no lugar do cliente, e onde ocorre a sobreposição das duas.”</p> <p>“As interfaces são os pontos em comum, que principalmente é “ser centrado no cliente”. Porque na comunicação, em seguida, vem todo o resto. A construção do produto, a avaliação, a testagem, o estudo de métricas, que também são partes do DT. A principal interface dos dois é esse foco nos clientes.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Serrate (2019) expõe sobre como o Design Thinking na área da comunicação pode contribuir para a humanização dos processos e para o desenvolvimento de ações, produtos e serviços adequados aos públicos, de forma que realmente tenham suas necessidades e expectativas supridas. Essa percepção vai ao encontro daquilo que os entrevistados **A** e **C** trazem em suas falas, respectivamente: “facilita muito o jeito de entender a comunicação de uma forma holística e de todos” (QUADRO 15) e “essa é uma observação, que é própria de um dos pilares do DT, mas também da comunicação estratégica. No caso, colocar-se no lugar do cliente, é onde ocorre a sobreposição das duas” (QUADRO 15). Além disso, os dois entrevistados citados alinham suas percepções aos pensamentos desenvolvidos por Kusch (2020), ao discorrerem sobre a importância de uma dimensão humana mais presente no contexto organizacional, capaz de impactar a comunicação estratégica.

Na fala de **B**, identificamos uma visão mais funcionalista da aproximação da comunicação estratégica e o Design Thinking, uma vez que o entrevistado expõe que os comunicadores possuem uma visão mais clara e objetiva para direcionar da melhor maneira a equipe (QUADRO 15). No entanto, esta percepção diverge dos demais

respondentes e da própria capacidade empática e holística abordada tanto pela comunicação, quanto pelo DT.

A partir das respostas obtidas, indagamos quais seriam as contribuições da metodologia do Design Thinking para a construção de estratégias de comunicação, consideradas inovadoras para o cenário organizacional. No quadro a seguir (QUADRO 16), estão localizados os fragmentos utilizados para análise.

Quadro 16 - Qual a contribuição da DT para a construção de estratégias de comunicação inovadoras?

A	<p>“Quando eu conheci a metodologia foi como um abraço, sabe? Aquela coisa de “você precisa errar para poder crescer e poder aprender”. Você precisa errar para aprender a ouvir, a escuta ativa. Essa é a cultura do erro... Eu não gosto de colocar como a “cultura do erro”, porque ninguém gosta de errar, mas é realmente tudo o que estamos aprendendo com tudo isso. Estamos em constantes transformações, não estamos prontos. O DT, justamente, pelas possibilidades de “vai e volta”, inúmeras vezes, e aquela coisa de nunca estar “100% pronto” os projetos. O DT é cíclico. Até no processo de revisão nós estamos voltando para o início. A maior contribuição do DT é isso, permitir errar, abraçar meus erros e aprender com eles.”</p> <p>“O DT obriga a gente a dividir o palco da fala (...) ele ensina que tem hora de falar, horas de observar, horas de experienciar aquele momento.”</p> <p>“Além de ser a verdadeira diversidade... idades, gêneros, áreas e processos.”</p> <p>“E a terceira contribuição do DT é a morte dos achismos.”</p> <p>“No fim estamos escutando pessoas, e pessoas não são problemas físicos, elas sentem, gostam, mudam de ideia, é muito vivo. O Design Thinking é muito humano.”</p>
B	<p>“Eu não vejo uma inovação acontecendo sem o Design Thinking.”</p> <p>“Como tu vai pensar em uma inovação, tendo a certeza de que está resolvendo um problema real? Seus achismos não são reais, são achismos.”</p> <p>“Então, a melhor forma de você descobrir que de fato você está resolvendo um problema de fato, que a inovação que você criou está indo para o lado certo é se apropriando de técnicas do Design Thinking. A observação, a pesquisa... tudo o que for resolver o problema.”</p>
C	<p>“A contribuição do Design Thinking pra mim, é a capacidade das empresas se adequarem às mudanças.”</p> <p>“O contexto [organizacional atual] todo não está preparado para as premissas do Design Thinking, no qual tem o ponto de partida a capacidade de adaptação. (...) O DT é essa junção de olhares, com todas as diferentes perspectivas e experiências advindas desse olhar sobre o mesmo objeto.”</p> <p>“O principal é saber conviver com o diferente. Construir com o diferente. Se nós não conseguimos fazer isso, esquece. Você não vai aplicar o Design Thinking. Você não vai aplicar nem uma boa comunicação estratégica.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir da afirmação de Cascio (2020), quando descreve que há uma multiplicidade de visões sob a perspectiva nova de mundo e que instiga o uso dos atributos sociais como empatia, flexibilidade, transparência e intuição que possibilitam o encontro de soluções, relacionamos à resposta de **A** para a questão: “Qual a contribuição da DT para a construção de estratégias de comunicação inovadoras?” (QUADRO 16). Nela, a entrevistada fala que: “Estamos em constantes transformações” (QUADRO 16).

Na fala de **B** (QUADRO 16), entendemos que a perspectiva abordada pelo profissional é voltada à capacidade de inovação que o DT contribui para a construção de estratégias de comunicação. Essa visão mais funcional da contribuição do Design Thinking é embasada nas passagens: “Eu não vejo uma inovação acontecendo sem o Design Thinking” (QUADRO 16) e “Como tu vai pensar em uma inovação, tendo a certeza de que está resolvendo um problema real? Seus achismos não são reais, são achismos” (QUADRO 16).

Os apontamentos feitos por Duarte (2020), em que elenca os atuais desafios ao trabalhar a comunicação organizacional, encontramos esta colocação na Figura 4, e quando o autor (DUARTE, 2020) se refere aos itens a serem considerados pelas organizações, a fim de amenizar as adversidades da área (FIGURA 8). Essa perspectiva abordada pelo autor está relacionada às falas de **C** (QUADRO 16), em que a contribuição da metodologia do DT para a construção de estratégias de comunicação inovadoras é a capacidade da adaptação. No entanto, o profissional expõe o seu descontentamento com o cenário organizacional atual, o qual considera não estar preparado para as contribuições do DT, não somente na área da comunicação, mas em todos os setores organizacionais.

De certa forma, a questão: “Qual a contribuição da DT para a construção de estratégias de comunicação inovadoras?”, é entendida de diversas maneiras pelos profissionais entrevistados. Os diferentes entendimentos e visões são congruentes com as colocações de que o Design Thinking é vivenciado de diversas maneiras por cada envolvido na metodologia. Assim como **A** e **C** apresentam em suas falas, o DT propõe e instiga a diversidade.

Ademais, os profissionais explicam que, a partir das experiências estabelecidas com o DT, houve descobertas de diversas potencialidades da área da comunicação e como o processo de pesquisa, escuta empática, assim como a tentativa e erro promoveram o entendimento pessoal de cada um, frente as suas singularidades, bem

como Kusch (2020) alerta, a respeito da carência e em envolver a dimensão humana dentro das organizações e seus processos.

Nesse item, efetivamos análises de informações e aproximação entre os conceitos abordados nos capítulos 2 e 3 e as falas dos profissionais entrevistados. No próximo subcapítulo, apresentamos a síntese dos aprendizados.

4.3. SÍNTESE DOS APRENDIZADOS

Propomos um exercício reflexivo, a partir dos entendimentos a respeito dos objetos de pesquisa e nossas descobertas sobre os temas abordados e discutidos previamente. Elaboramos o conceito visual, decorrente da síntese dos aprendizados presentes no subcapítulo anterior – 4.2.

Como explorado anteriormente, Duarte (2020), elenca desafios que a comunicação organizacional possui nas dimensões de contexto, ambiente e relações interpessoais. Partindo de seus apontamentos, compreendemos que existem possíveis oportunidades para uma reestruturação organizacional, que permite uma abertura para novos processos de desenvolvimento que buscam solucionar falhas do mercado, gerando possibilidades inovadoras e que geram impacto positivo. Neste caso, as entrevistas feitas reforçam que o Design Thinking pode ser uma metodologia para suprir essas lacunas.

Uma vez que o Design Thinking propõe um olhar holístico centrado no indivíduo, ele proporciona a criação de soluções mais empáticas ao contexto do problema. A metodologia pode auxiliar organizações a cultivarem uma cultura organizacional mais participativa e acolhedora. Além disso, o DT exige abordagens reflexivas, impactando diretamente na potencialização de ações. Sob uma perspectiva da comunicação organizacional, as estratégias da área seriam mais assertivas em relação às necessidades e exigências do mercado/público/cliente. Neste quesito, a comunicação estratégica estaria perseverando nas dimensões humana e cultural, propostas por Kusch (2020).

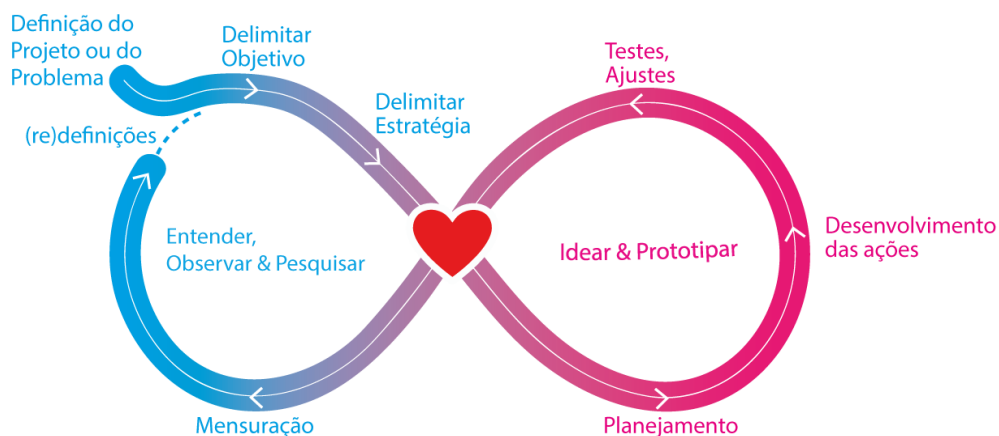
Mesmo que em um cenário cheio de dificuldades e de incertezas (VUCA/BANI), a metodologia do DT possibilita o aprendizado, a construção e a capacidade de convívio com o imprevisível de uma maneira ágil e equilibrada – ao contrário de procedimentos antiquados, que são demorados e rígidos em relação à rapidez dos acontecimentos organizacionais e sociais. Portanto, as aproximações entre a

comunicação estratégica e o Design Thinking são interessantes ao olhar mercadológico, processual e humano. Organizações que possuem um olhar diverso, empático e flexível estão cada vez mais próximas a estabelecer uma relação estável com os seus públicos, sejam eles internos ou externos.

O processo de desenvolvimento da comunicação estratégica pode utilizar dos pensamentos de design elaborados por Rique Nitzsche (2012), assim como Kich e Pereira (2014) já haviam apresentado. Agregando às capacidades advindas da metodologia do Design Thinking, que permite ideias mais fluidas, testes e aprendizados, propomos um exercício que contempla etapas da comunicação estratégica e do DT.

O processo sugerido é aproximado ao conteúdo elaborado por Duarte (2020), quando explica a dinâmica da estratégia aplicada à comunicação, já apresentada na Figura 7. Essa sugestão de exercício também está fundamentada a partir das falas dos respondentes no Quadro 7 – Quais são as etapas para a construção da comunicação estratégica? – e no Quadro 15 – Como ocorrem as interfaces entre a comunicação estratégica e o DT? (FIGURA 15).

Figura 15 - Conceito Visual Proposto em Exercício de Síntese de Aprendizados



Fonte: Elaborado pela autora (2021), com base em Duarte (2020), d.school (2011) e Design Council (2019).

Na Figura 15, propomos sete etapas que aproximam a construção da comunicação estratégica sob a perspectiva do Design Thinking. A partir da utilização do pensamento concreto – delimitado na cor azul –, estão as etapas: *definição do*

projeto ou do problema, delimitar objetivo, delimitar estratégia, mensuração. Esses itens (FIGURA 15) correspondem às etapas de entender, observar e pesquisar, advindas do DT (D.SCHOOL, 2011). A cor rosa representa o uso do pensamento abstrato, contemplando as etapas: *planejamento, desenvolvimento das ações, testes e ajustes.* Fazendo referência às etapas de *idear e prototipar*, da metodologia do Design Thinking (D.SCHOOL, 2011).

Estruturamos o modelo proposto (FIGURA 15) em uma disposição do desenho do infinito, que permite o movimento de idas e vindas em um mesmo projeto de comunicação estratégica, porém, sinalizamos com uma seta branca o percurso sugerido e estabelecemos como um fluxo de “boas práticas”, como uma sequência de início, meio e fim no desenvolver das etapas e atividades. Uma questão que entendemos importante explicar é a presença da linha tracejada em azul, com a expressão “(re)definições” ao lado (FIGURA 15). Com essa proposta, enfatizamos a capacidade de um processo contínuo de análises e aprendizados.

A conexão em degradê das cores azul e rosa representa a fluidez dos pensamentos do design, possibilitando as trocas entre convergentes e divergentes, assim como na metodologia. Para preservar a característica de empatia para com o indivíduo durante o processo do DT, posicionamos no centro da Figura 15, o ícone de coração.

Assim como abordado por Dboni (2008), a inovação pode ser configurada como a modificação ou implementação de novos processos. Nesse sentido, a inovação para a comunicação estratégica pode ocorrer a partir do uso de um novo modelo de desenvolvimento. Além disso, a inovação pode ser entendida na dimensão social, quando todas as etapas fazem referência à necessidade da empatia. A partir dessas afirmações, refletimos que a Figura 15 pode ser caracterizada como um processo que promove e suporta a construção da comunicação estratégica de forma inovadora.

5 CONSIDERAÇÕES

O presente trabalho permitiu discutir as aproximações entre a comunicação estratégica e o Design Thinking. Para isso, foi necessário elucidar os conceitos e as perspectivas da comunicação organizacional, de forma integrada e estratégica, além de estudar as metodologias de Design Thinking e vislumbrar as características de processos inovadores.

A comunicação organizacional é entendida como as trocas e interações em/nas organizações (KUNSCH, 2020) e, ainda que seja definida como um processo social complexo, com movimentações próprias e imprevisíveis, ela pode ser direcionada e orientada (OLIVEIRA; PAULA, 2012). Nesta perspectiva, há a necessidade de pensar a comunicação de forma estratégica, instigando a definição de objetivos, processos e ações para que as organizações possam potencializar suas capacidades comunicacionais, a fim de obterem resultados positivos frente as suas metas (MAFRA, 2018; DUARTE, 2020). Planejar a comunicação de forma estratégica torna-se importante à promoção dos vínculos promovidos pela organização em uma perspectiva holística, integrativa e sistêmica, como apresentado anteriormente por Kunsch (2014).

A comunicação de forma estratégica é desenvolvida a partir da investigação e análise de cenários, entendimento de públicos, definição de processos comunicacionais e da busca por melhorias. Neste sentido, Duarte (2020) menciona que o desenvolvimento da estratégia possa ser dado de forma dinâmica, ao mesmo tempo em que harmoniza em meio as exigências do mundo VUCA/BANI, o qual requer empatia, flexibilidade, transparência. A partir dessa afirmação, identificamos as contribuições da comunicação para as organizações, no quesito inovação. Inovar é um processo colaborativo e que também exige etapas de pesquisa, análise, geração de ideias, desenvolvimento e implementação das atividades propostas (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2016).

No intuito de atingir o primeiro objetivo proposto – Compreender como a comunicação estratégica pode ser caracterizada como inovadora –, percebemos, ao longo do estudo, que existe o encontro de fatores que englobam o desenvolvimento da comunicação estratégica e da inovação, não somente no âmbito tecnológico, mas também no social. Entendemos que comunicação estratégica inovadora é uma

resposta ao cenário complexo, altamente competitivo e de inúmeras possibilidades, reflexos do mundo VUCA/BANI que enfrentamos.

As inovações são advindas do conjunto de tendências e alterações na cultura, que implicam o uso de novos processos, conhecimentos e modelos de gestão. Uma organização é considerada inovadora não somente por utilizar tecnologias de última geração, mas também o quanto utiliza dos relacionamentos e das dinâmicas grupais para estruturar e desenvolver projetos em todos os níveis organizacionais.

Para respondermos o segundo objetivo proposto – Identificar os processos e especificidades da metodologia do Design Thinking –, foi imprescindível a elaboração teórica sobre os pensamentos de design. A forma de perceber o contexto e os problemas desenvolvida pelos designers, definida como o processo do Duplo Diamante pelo Design Council (2019), é caracterizada como uma mentalidade de resolução de problemas e desenvolvimento de projetos de forma criativa e visual (GUSTAFSSON, 2019). Essa mentalidade é a base da metodologia do “Design Thinking”.

Para fomentar nossos entendimentos a respeito da metodologia do DT, efetivamos a análise do material disponibilizado pela Ideo (2009), d.school (2011) e MJV (2012). Mesmo que existam diferentes perspectivas e vertentes sobre as etapas e ferramentas do processo (CAVALCANTI; FILATRO, 2017), concluímos que as três metodologias apresentadas possuem etapas parecidas e que promovem a empatia, pesquisa e desenvolvimento. Todos os manuais apresentam os pensamentos de design convergentes e divergentes, advindos do Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2019). Os fluxos de tempo e as atividades interativas referidas nos manuais requerem fundamentos criativos para que as propostas inovadoras sejam apresentadas. Dessa maneira, a criatividade dos participantes do projeto é um ponto de partida para auxiliar as organizações no processo de inovação.

No terceiro objetivo definido como “Analisar as aproximações entre a comunicação estratégica e a metodologia do Design Thinking”, consideramos relevantes as análises e aproximações feitas entre a fundamentação teórica presente nos capítulos 2 e 3, às informações coletadas durante os encontros com os três entrevistados que utilizam do DT em suas atividades profissionais diárias, presentes no capítulo 4.

Como abordado por Brussi (2014), a comunicação organizacional apresenta a oportunidade de utilizar novas metodologias e ferramentas, fortalecendo a área em

uma possibilidade de inovação organizacional. Ademais, os desafios do mundo VUCA/BANI definem uma realidade de estrutura volátil, onde os desafios são complexos e possuem perspectivas insuficientes para entendimento holístico do problema, exigindo uma constante adaptação das organizações. O aumento da complexidade das relações organizacionais e interpessoais, juntamente com alta competitividade de mercado, promovem diversos desafios sobre a forma de pensar e atuar da comunicação organizacional (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2016). Conseqüentemente, abrem espaço para o repensar das atuações profissionais na área.

Diante de um contexto múltiplo, a experiência que o DT promove é diferente de outros modelos de trabalho que os profissionais de comunicação, tradicionalmente, se dedicam para o desenvolvimento de estratégias. Assim, é possível vislumbrar a área de comunicação como um suporte aos demais setores da organização, ao atender demandas, projetos e expectativas, criando condições para auxiliar na melhoria contínua nos procedimentos.

As colocações feitas vão ao encontro dos resultados da pesquisa elaborada pela Aberje (2021), que indica características relevantes para a construção do novo perfil do profissional esperado para a área de comunicação organizacional no futuro. Dele, são esperadas a habilidade e capacidade de planejamento estratégico, agregado ao conhecimento de consultar e analisar informações em busca do melhor entendimento sobre opiniões, questões e tendências (ABERJE, 2021).

Por outro lado, entendemos que o movimento organizacional e do mercado – ao adotarem a metodologia do Design Thinking – pode ser uma jornada desafiadora, pois os modelos de planejamento de comunicação tradicionais suportam a concepção de segurança em relação a novas perspectivas. Além disso, as organizações precisam estar dispostas a realocarem seus recursos e confiança para a área da comunicação.

Em adição, frente às respostas obtidas nas entrevistas, deduzimos como dificuldade de alguns profissionais, a elaboração de uma diferenciação entre os pensamentos advindos do design (NITZSCHE, 2012) – presentes no Duplo Diamante (DESIGN COUNCIL, 2019) – e as metodologias do Design Thinking, o que elenca uma adversidade para a implementação da metodologia nos espaços tradicionais da área da comunicação. O Design Thinking pode ser utilizado por todos os indivíduos interessados, porém, antes é preciso ser desmistificado, apresentado e estudado

pelos profissionais de comunicação. Para tanto, fica o questionamento para momentos futuros de pesquisa e reflexão em como fomentar o estudo e aprendizado sobre a metodologia do Design Thinking dentro da área da comunicação e quais os impactos nas equipes que utilizam a metodologia para desenvolver seus projetos?

Esperamos que o estudo tenha agregado as perspectivas sobre a comunicação estratégica e tenha apresentado, de forma eficiente e clara, os pensamentos advindos do design no formato da metodologia do Design Thinking e inspirado futuros movimentos de aproximação entre a área da comunicação e o DT. Ao mesmo tempo, ansiamos que as aproximações feitas aqui, entre os objetos de estudo, promovam contribuições para os profissionais da área de comunicação que buscam por inovações nas dimensões sociais, dentro de suas organizações.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). **O que esperar da comunicação organizacional em 2021**. São Paulo, 2020.

BALDISSERA, Rudimar. Estratégia, Comunicação e Relações Públicas. INTERCOM - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **Anais do XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação**. Campo Grande, setembro de 2001. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/8139078556980663261068270533436049754.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2021.

BUENO, Wilson da. Costa.: **Comunicação empresarial: Políticas e estratégias**. Editora Saraiva. São Paulo, 2009.

BONI, Cláudio; SILVA, Keleson; SILVA, Plácio da. A (in)definição do Design - Os limites do Design e a Relação com a Arte e a Indústria. *In*: 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. **Anais eletrônicos Blucher Design Proceedings**. Gramado, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/301425379_A_INDEFINICAO_DO_DESIGN_OS_LIMITES_DO_DESIGN_E_A_RELACAO_COM_A_ARTE_E_A_INDUSTRIA. Acesso em: 26 mar. 2021

BONINI, Luiz Alberto; SBRAGIA, Roberto. O Modelo de Design Thinking como Indutor da Inovação nas Empresas: Um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 2, n. 1. São Paulo, 2011, p. 03-25. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271267386_O_Modelo_de_Design_Thinking_como_Indutor_da_Inovacao_nas_Empresas_Um_Estudo_Empirico. Acesso em: 30 mar. 2021

BROWN, Tim. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Editora Alta Books. Rio de Janeiro, 2008

BRUSSI, Maria Thaís Chaves Escobar. **O Design Thinking Como Metodologia no Processo de Escolha e Uso dos Instrumentos de Comunicação Organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação Social. Faculdade de Comunicação. Universidade de Brasília. Brasília, 2014. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9347/1/2014_MariaThaisChavesEscobarBrussi.pdf. Acesso em: 10 abr. 2021.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis; CARDOSO, Cláudio Guimarães. Comunicação e Inovação – Correlações e Dependências. *In*: FÓRUM DE INOVAÇÃO. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. **Anais FGV EAESP**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/15648>. Acesso em: 10 abr. 2021.

CARA, Milene Soares. Do desenho industrial ao design no Brasil: uma bibliografia crítica para a disciplina *In*: **Coleção pensando o design**. Editora Blucher. São Paulo, 2010.

CARDOSO, Rafael. **Uma Introdução à História do Design**. Editora Blucher. São Paulo, 2008.

CARRILLO, Maria Victoria: Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das organizações Atuais. **Comunicação e Sociedade**, v. 26, 2014, p. 71-80. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/287705633_Comunicacao_Estrategica_no_ambiente_comunicativo_das_organizacoes_atuais. Acesso em: 19 jun. 2021.

CARVALHO, Lidiane dos Santos. **Informação, Comunicação e Inovação**. Tese de Doutorado. Pós-Graduação em Ciências da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93074>. Acesso em: 12 abr. 2021.

CASCIO, Jamais. Facing the Age of Caos. **Medium**, 29 apr. 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.

Acesso em: 20 de maio de 2021.

CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. **Contribuições do Design Thinking para concepção de interfaces de Ambientes Virtuais de Aprendizagem Centradas no ser humano**. Tese de Doutorado. Faculdade de Educação – USP, 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-17092015-135404/pt-br.php>. Acesso em: 19 jun. 2021.

CAVALCANTI, Carolina Costa; FILATRO, Andrea. **Design Thinking na Educação Presencial a Distância e Corporativa**. Editora Saraiva Uni. São Paulo, 2017.

DBONI, C. Brooke. Measuring Innovation Culture in Organizations - The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**. Edwards School of Business, v. 11, n. 4. Emerald Group Publishing Limited. Canadá, 2008, p. 539-559. Disponível em: <https://academiaucentral.files.wordpress.com/2013/08/inovacion-y-medida.pdf>.

Acesso em: 12 abr. 2021.

DESIGN COUNCIL. **O Modelo Duplo Diamante**. Reino Unido, 2019.

Disponível em:

<https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2021.

D.DSCHOOL. **Bootcamp Bootleg**. Stanford, 2011

Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Acesso em: 12 de maio de 2021.

DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. Editora Atlas. São Paulo, 2006.

DUARTE, Jorge. Estratégia em Comunicação. *In*: FÉLIX, Joana d’Arc Bicalho. **Comunicação Estratégica e Integrada**. *E-book*. Editora Rede Integrada. Brasília, 2020, p. 219-288.

FARIA, Maria de Fátima Bruno-Faria; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de Inovação e Modelos Teóricos. **Revista de administração contemporânea**, v. 18, n. 4. Rio de Janeiro, 2014, p. 372-396. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v18n4/1415-6555-rac-18-04-00372.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FREEMAN, Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Pitman Publishing. Londres, 1984.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Editora UFRGS. Porto Alegre, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Editora Atlas. São Paulo, 2008.

GUSTAFSSON, Daniel. **Analysing the Double diamond design process through research & implementation**. Tese de Mestrado em Artes e Design. Aalto University. Finlândia, 2019. Disponível em: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/39285/master_Gustafsson_Daniel_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 de maio de 2021.

IDEO. **Human Centered Design Toolkit**. Palo Alto, 2009. Disponível em: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>. Acesso em: 30 mar. 2021.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. Pensamento estratégico nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39. Agosto de 2014, p. 134-145. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273531662009.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2021.

KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional: contexto, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista Matrizes**, v. 8, n. 2. São Paulo, 2014, p. 35-61. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1430/143032897003.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica *In*: FÉLIX, Joana d’Arc Bicalho. **Comunicação Estratégica e Integrada**. *E-book*. Editora Rede Integrada. Brasília, 2020, p. 86-104.

LANDIM, Paula da Cruz. **Design, empresa, sociedade**. Editora UNESP. São Paulo, 2010. Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/vtxgm/pdf/landim-9788579830938.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2021

LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim. **A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa**. Editora Alta Books. Rio de Janeiro, 2019.

LIMA, Fábila Pereira; MAIMONI, Hérica Luzia. Comunicação Integrada: perspectivas e desafios. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. **Propostas Conceituais para a Comunicação no Contexto Organizacional**. Editora Difusão. São Paulo, 2012, p. 95-105.

LLOP, Rubén; GRASAS, Álex; PAASSEN, Jacqueline van; ROSÉS, Luís. ARAÚJO, Manuel: O Papel dos Gestores Atuais para Sobreviver num Ambiente VUCA. **Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**. Número 29. Portugal, 2017, p. 7-33. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/rebules/article/view/2900>. Acesso em: 22 abr. 2021.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O Papel dos Stakeholder na Sustentabilidade da Empresa: contribuições para a construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13. Curitiba, 2009, p. 39-52. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552009000500004&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 12 abr. 2021.

MACEDO, Mayara Atherino; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; CASAROTTO FILHO, Nelson. A Caracterização do Design Thinking como um Modelo de Inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3. São Paulo, 2015, p. 57-182. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916300961>. Acesso em: 12 abr. 2021.

MAFRA, Rennan. **Entre o espetáculo, a festa e a argumentação: mídia, comunicação estratégica e mobilização social**. *E-book*. Editora Autêntica. São Paulo, 2018.

MIRANDA, Eduardo; FIGUEIREDO, Paulo. Dinâmica da acumulação de capacidades inovadoras: evidências de empresas de software no Rio de Janeiro e em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1. São Paulo, 2010, p. 75-93. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v50n1/a07v50n1.pdf>. Acesso em: 03 de maio de 2021

NASSAR, Paulo. Aberje 40 anos: Uma história da comunicação organizacional brasileira. **Revista Organicom**. Volume 4, número 7. São Paulo, 2007, p. 32-43. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138940>. Acesso em: 01 de maio de 2021.

NITZSCHE, Rique. **Afinal, o que é Design Thinking?** Editora Rosari. São Paulo, 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. **O que é Comunicação Estratégica nas Organizações?** Editora Paulus. São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Processos e Estratégias de Comunicação no Contexto das Organizações. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. **Propostas Conceituais para a Comunicação no Contexto Organizacional**. Editora Difusão. São Paulo, 2012, p. 67-77.

PEREIRA, Manuel Joaquim de Souza. Comunicação Estratégica no Contexto Organizacional. **Revista Internacional de Ciências**, v. 4, n. 2. Rio de Janeiro, 2014, p.31-50. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/ric/article/view/7480>. Acesso em: 26 abr. 2021.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. Editora Atlas. São Paulo, 2015.

RUÃO, Teresa; KUNSCH, Margarida. A comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. **Revista Comunicação e Sociedade**, v. 26. São Paulo, 2014, p. 7-13. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/1142/1124>. Acesso em: 11 abr. 2021.

SALIM, Elisa Ramalho; GERALDES, Elen Cristina; MAGALHÃES, Ana Beatriz. Design Thinking e os Estudos em Comunicação. **Revista Comunicologia**, v. 12, n. 2. Brasília, 2019, p. 123-137. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/10349>. Acesso em: 04 abr. 2021.

SCHEINSOHN, Daniel; SAROKA, Raúl Horacio. **La Huella Digital**. Buenos Aires: Fundación OSDE, 2000

SCHNEIDER, Beat. **Design, uma introdução**: o design no contexto social, cultural e econômico. Editora Blucher, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/37969681/design-uma-introducao-beat-schneider>. Acesso em: 04 abr. 2021.

SERRATE, Fernanda Fonseca. Design Thinking e Comunicação Interna: Abordagens cocriativas no diálogo entre empresa e público interno. **Revista Comunicação e suas transversalidades**, v. 3, n. 1. Editora FACCAT. Rio Grande do Sul, 2019, p. 1-18. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/ricom/article/view/1382>. Acesso em: 30 mar. 2021.

SILVA, Mygre Lopes da; SILVA, Rodrigo Abbade da. **Economia Brasileira Pré, Durante e Pós-Pandemia do COVID-19: Impactos e Reflexões**. Santa Maria, 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-07-Economia-Brasileira-Pr%C3%A9-Durante-e-P%C3%B3s-Pandemia.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2021

SIMON, Herbert A. **The Sciences of the Artificial**. MIT Press. Massachusetts, 1969. Disponível em: https://monoskop.org/images/9/9c/Simon_Herbert_A_The_Sciences_of_the_Artificial_3rd_ed.pdf. Acesso em: 30 mar. 2021

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jacob. **Design Thinking de Serviços**: Fundamentos, ferramentas e casos. Editora Bookman. São Paulo, 2014.

WORLD DESIGN ORGANIZATION (WDO). The World Design Organization (WDO): Industrial Design Definition History. *In: About WDO History Online*. 2017.

Disponível em: <https://wdo.org/about/definition/industrial-design-definition-history/>. Acesso em: 30 mar. 2021

THE INDUSTRIAL DESIGNERS SOCIETY OF AMERICA (IDSA). **What Is Industrial Design?** 2020. Disponível em: <https://www.idsa.org/what-industrial-design>. Acesso em: 30 mar. 2021.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. **Design thinking: inovação em negócios**. MJV Press, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://centrodeinovacaodemaringa.org.br/wp-content/uploads/2017/08/Livro_Design_Thinking_-_Inovao_Negcios.pdf. Acesso em: 10 mar. 2021.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. Editora Thomson. São Paulo, 2002.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista de Profundidade aplicada

1º BLOCO AQUECIMENTO - CONHECENDO O ENTREVISTADO

1. Histórico profissional - Formação e atividade profissional atual.
2. Em que contexto você conheceu a metodologia do Design Thinking?
3. Quando foi a última vez que você utilizou a metodologia em um projeto?

2º BLOCO - CONCEITOS ESTRUTURANTES REFERENTES AO OBJETO DE ESTUDO

1. Como você define a comunicação estratégica?
2. Como você define o Design Thinking?
3. Como você define a inovação?

3º BLOCO - CONTEXTO ORGANIZACIONAL COMPETITIVO

1. Quais são as etapas para a construção da comunicação estratégica?
2. Exemplo do DT na prática profissional.
3. Como que o DT relaciona com a comunicação estratégica?
4. Como ocorrem as interfaces entre a comunicação estratégica e o DT?
5. Qual metodologia do DT você utiliza? E por quê?
6. Como medir os resultados da estratégia de comunicação?
7. Qual a contribuição da DT para a construção de estratégias de comunicação inovadoras?

APÊNDICE B - Transcrição Entrevistado A

Entrevista com A

Realizada em: 06/05/2021

1º BLOCO AQUECIMENTO - CONHECENDO O ENTREVISTADO

1. Histórico profissional - Formação e atividade profissional atual

A possui formação acadêmica em Comunicação Social - Relações Públicas, com complemento de currículo em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Málaga na Espanha. Possui Pós-Graduação em Neuromarketing e é Especialista em Design Thinking desde 2017. Atualmente trabalha como estrategista de conteúdo em uma empresa global, que oferece o serviço de contratação de executivos e recursos humanos. Segundo A, a escolha pelo curso de Relações Públicas se deu pelo seu entendimento de que a profissão é mais abrangente quando comparada com as demais áreas da comunicação, possibilitando o estudo e entendimento da comunicação de uma forma holística.

2. Em que contexto você conheceu a metodologia do Design Thinking?

Foi justamente com duas profissionais incríveis que trabalhei, em uma das minhas empresas anteriores. Elas eram do time de *User Experience* (UX), mas estavam atuando na frente de tecnologia da empresa. Elas, por boa vontade, quiseram fazer um *workshop* de Design Thinking para dentro da empresa, e deixaram aberto para quem quisesse (da empresa) se inscrever para participar desse *workshop* e conhecer. E foi um *workshop* incrível, elas fizeram baseado no curso que elas tinham feito em Stanford, então você imagina o conteúdo e a bagagem que elas trouxeram... Elas usavam a metodologia, para justamente fazer a fase de entrevistas, de experimentação para melhorar a experiência do usuário na plataforma da empresa. E foi a primeira vez que eu estive em um *workshop* que a gente dialogou com pessoas de diferentes idades, diferentes gêneros, áreas e necessidades. Todo mundo junto e misturado em grupos diversos, e trazendo, e ideando projetos muito diversos... E aquilo me apaixonou, sabe? Eu falei “Caramba! Dá para misturar tudo. Não precisa ter essa organização de hoje em dia, que cada um fica na sua caixinha”. Nesse caso, que a comunicação fica longe do marketing, o marketing fica longe da tecnologia, que a tecnologia fica longe do pessoal de *supply chain*, e etc... Dá para a gente fazer

projetos integrados. A gente não precisa fazer um *job rotation* para gente conseguir ter contato com outras áreas... Pelo contrário a inovação veio para mostrar que quanto mais próximos nós estivermos das outras áreas, mais a gente consegue inovar nos processos e nos projetos. Eu fiz esse *workshop* em 2015, tinha acabado de voltar da minha experiência fora pela USP, e aquilo (*workshop*) abriu a minha cabeça. E eu pensei “Caramba, que bicho é esse de inovação e de metodologia ágil. Quero conhecer mais sobre isso!”. Então em 2017 eu decidi, já na minha atual cadeira, fazer a especialização em Design Thinking. Então agora sou especialista, por uma escola toda voltada para isso, para justamente a gente treinar a metodologia em todas as fases. E é bem legal, pois eles fazem isso com bastante projeto e usando bastante um dos pilares do DT que é a empatia e a experimentação. Então assim, é aquela máxima do “*Learn by Doing*” (aprender na prática)... Então não tem como você aprender se não for fazendo. Ao contrário de uma das minhas dores em Relações Públicas, eu não sei se você sente isso na PUCRS, mas na USP a gente sente muito isso... É muita teoria e pouca prática. Então assim, a maioria das coisas que eu aprendi de fato em comunicação estratégica eu aprendi fazendo, e nas cadeiras que eu fui ocupando. É muito difícil a gente colocar o planejamento estratégico da Kusch, que foi minha professora, no dia a dia. Aquilo já estava muito defasado, então, acho que o DT trouxe esse novo olhar para nossa profissão. E eu sempre gosto de explicar Relações Públicas como um facilitador. Um facilitador de aprendizados, de contexto, de voz, de comunicação... A gente não é nada mais que um facilitador, pois a gente média as expectativas de diversos clientes, de diversos *stakeholders*, das diversas pessoas que estão em contato com a nossa marca... Inclusive, as nossas próprias expectativas. Então, você conhecer uma metodologia como o DT, que justamente chama para a conversa, diferentes pessoas, *stakeholders*, com diferentes contextos de vida, de experiências, de projetos... Isso é chamar, de fato, as pessoas para o seu palco de comunicador. Eu vejo muitos profissionais de RP querendo estar no palco sozinhos, muitas vezes não é por ego, é porque eles acham que devem ocupar aquele espaço sozinhos. Pois eles precisam ser os porta-vozes da empresa, quando na verdade, a gente (RP) tem que levar uma voz única. Às vezes a gente é quem fala e pronúncia, mas se essa voz for só minha, ela não é da empresa. E como achamos a voz certa? Cocriando! Fazendo projetos com todo mundo no mesmo palco. E dividindo essa fala. Por isso que eu sou tão apaixonada por essa metodologia (DT), pois ela veio para formalizar algo que eu sempre achei que tinha que ser assim, contra o *status*

quo de que as coisas são feitas assim a muito tempo, e vamos fazer planejamento estratégico dentro de uma sala... Só com pessoas de comunicação... Isso não existe! Não existe comunicação estratégica que funcione, que traga resultado, que seja inovadora se você não chamar as pessoas para o palco com você.

3. Quando foi a última vez que você utilizou a metodologia em um projeto?

Assim... Eu não sei dizer em que lugar que o Design Thinking termina em mim (risos), porque hoje eu uso o DT para tudo. Para resolução de qualquer tipo de problema que eu tenho... Então, qualquer trabalho que começa com um problema, assim como no DT, por exemplo, como podemos fazer nosso cliente se tornar mais estratégico na empresa? No nosso caso (da empresa atual) o cliente é o departamento de RH. E isso começa como um problema e a gente vai caminhando pelo duplo diamante, e esse problema vai se transformando, e vai ganhando corpo... Porque justamente tem a fase de análise de pesquisa, de observação, de tudo isso... Então é tão fluido, é tão fácil esse caminhar nesse problema e em como vamos resolvendo esse problema. Eu consigo fazer isso com a minha filha de 7 meses. “Como eu posso fazer ela dormir melhor?” E qual o ganho dessa metodologia em tudo na nossa vida? A gente começa a entender, que antes da gente fechar uma solução que o nosso cérebro... Aí sou eu falando exatamente como uma profissional de neuromarketing também... O nosso cérebro odeia problemas. Ele odeia ficar ruminando isso. Ele quer resolver rápido. Só que o modelo do duplo diamante justamente ensina que, antes da gente fechar uma solução, em uma prototipagem ou testagem e etc., a gente tem que divergir e convergir. Ou seja, quais são todas as possibilidades que resolvem o meu problema? Da minha cabeça, e da sua cabeça, e de muitas outras cabeças diversas que a gente possa trazer para esse projeto. Porque, justamente, eu não vou ter todas as respostas e todas as soluções. Você vai me ajudar a pensar em novas soluções. Assim vai se tornando exponencial, entende? Para uma cabeça caótica de comunicador, que a gente quer fazer tudo no mundo... Olha a possibilidade dessa ferramenta, de primeiro a gente divergir, trazer um milhão de formas de fazer. Que eu chamo de fase de sonho (risos). Realmente agora é hora de sonhar! Não é hora de colocar empecilhos, é hora do *brainstorm* mesmo! Não tem isso de “Ah, mas é caro...” Isso é o que mata os projetos. Quando começa “Ah isso é caro”, “Ah isso leva tempo”, “Ah isso não tem como”, entre tantos outros... Então é isso... O DT eu realmente não sei onde começa

onde termina em mim. Eu não sei dizer qual foi o último projeto que eu usei, porque todos os projetos têm um pouco de DT.

2º BLOCO - CONCEITOS ESTRUTURANTES

1. Como você define a comunicação estratégica?

Eu vou falar de uma forma simples... Para mim, a comunicação estratégica são todas as ações que nós, ou seja, os envolvidos em um projeto, temos e definimos por meio de planejamento e escuta ativa. As ações que vamos fazer, para alcançar um objetivo comum. Para mim é basicamente isso.

2. Como você define o Design Thinking?

Design Thinking... deixa eu tentar simplificar isso, porque minhas respostas estão ficando enormes (risos). Bom, eu gosto de ver o Design Thinking como uma metodologia de aprendizagem de cenário. Então, tudo na nossa vida... Eu não sei se já te falaram isso como comunicadora, mas eu levo para minha vida. “Não existe comunicação óbvia. O óbvio deve ser dito sempre!” Todas as vezes que eu acho que uma comunicação é óbvia, eu peço por achar que meu cliente está entendendo. O que eu quero falar, na verdade, ele (cliente) não está entendendo. Tem até uma máxima de uma frase, que eu já nem sei quem disse, mas que é “Comunicação não é o que você fala, mas é o que o outro entende.” Então é esse o entendimento! É esse o entender do outro que a “empatização” do Design Thinking traz, sabe? Relações Públicas para mim é uma coisa, para você é outra. Para eu entender o que é Relações Públicas eu preciso me ouvir e ouvir os outros. Ouvir pessoas da minha turma, ouvir pessoas de outra turma, ouvir pessoas de fora da minha turma, de fora do curso, tudo isso para tentar entender o que é de fato RP. Então... O DT me ensina a entender o cenário. Outro exemplo, o que é sono para mim? e o que é sono para o outro? O que é sono de qualidade para um ou para outro? É aquela coisa... Não existe achismo, entendeu? Realmente você tem que saber o que é aquilo na visão de outras pessoas. Por isso que eu realmente gosto de enxergar a metodologia como uma aprendizagem de cenários, e gosto da tradução literal como “desenho de pensamento”. O DT trouxe para mim, a capacidade de Organizar o caos do pensamento em um desenho fluido.

3. Como você define a inovação?

Inovação é muito mais que um departamento. Inovação pra mim é cultura. Inovação para mim, é tudo o que ajuda a melhorar alguma coisa ou alguém. (Momento de pausa) Quando o Thomas Edison inventou a lâmpada, ele não inventou a luz. Quem inventou a luz foi Deus, ou Cosmos, ou enfim o que você quiser chamar. Mas, quando ele inventou a luz elétrica... O que ele gerou... Ele proporcionou com que eu e você pudéssemos trabalhar durante o dia, usando sol e, à noite, a gente pudesse fazer outras coisas dentro de casa. Infelizmente isso fez com que os horários nas fábricas fossem estendidos... No caso, os períodos de trabalho. E isso tem toda uma repercussão. Mas hoje, quando eu olho para invenção do Thomas Edison eu digo “Caramba! Obrigada pela luz elétrica!”, porque isso faz com que eu tenha água quente, quando tem água quente eu penso melhor, porque eu tenho ótimas ideias durante o banho (risos)... Eu consigo ler à noite também. Isso é um exemplo simples, mas eu gosto realmente de entender a inovação e definir ela, não como algo que nunca ninguém pensou sobre... Porque Thomas Edison não pensou na luz, não foi ele quem inventou a luz. Tudo bem, ele fez a luz elétrica. Um dos componentes para que aquilo acontecesse... Mas de certa forma, quando você inova, você olha para uma linha de produção, um jeito que uma pessoa faz tal coisa, e pensa “Como que eu posso diminuir desperdícios de tempo, de recursos humanos, de recursos físicos, e fazer aquilo ter o seu máximo potencial?” Quantas vezes a gente não faz as coisas de uma forma mecânica E no piloto automático E quando você coloca na perspectiva de uma metodologia ágil você vê quanto você pode automatizar alguns processos e tornar aquilo mais eficiente. Não precisa ser uma ideia genial. Uma ideia que vai ganhar um Oscar. Uma simples inovação pode mudar completamente o jeito que você faz uma atividade ou o seu trabalho. Por isso eu não gosto quando romantizam demais a inovação, sabe? Não é algo completamente novo porque a gente fica sempre buscando esse “diferentão”, sabe? E a gente acaba não conseguindo inovar nas pequenas coisas do dia a dia, sabe?

3º BLOCO - CONTEXTO COMPETITIVO

1. Quais são as etapas para a construção da comunicação estratégica?

Então, eu tentei alinhar o meu pensamento, porque eu vi que é algo que se prova com tudo que eu faço de comunicação estratégica... Então, assim... Não tem como começar, no caso para mim, isso não é uma verdade absoluta e nem sei se é assim nos livros, já nem lembro como é a estrutura certinha. Mas pra mim, tudo começa com um diagnóstico. Não tem como o médico te dar um remédio sem saber o que você está sentindo. Quais são os seus sintomas? Onde dói? Porque, às vezes, a minha dor de cabeça é uma enxaqueca e às vezes é só uma dor fraquinha. Mas às vezes a sua dor fraquinha te incomoda mais que a enxaqueca me incomoda... Assim... eu também preciso... Bom, aí vem a segunda etapa, que é a escuta ativa. Não é só o que eu sei da dor de cabeça. Não é só o que eu sei sobre posicionamento estratégico. É o que os meus gestores, os meus pares e as pessoas entendem de comunicação estratégica. O que elas esperam de uma campanha de um planejamento de um projeto. Não adianta só eu trazer um *background*, eu tenho que ouvir as pessoas. Então, as escutas ativas são muito importantes e junto com as escutas ativas, vem minha terceira etapa, que eu acho muito importante, a observação. Porque assim, como a DT traz para gente que nem sempre o que você diz é o que você faz, então, mais do que escutar onde dói e o que dói, é você observar. O que é comunicação para essa pessoa? Como ela se comunica? Como eu posso ajustar alguns processos para que ela possa ficar mais fluida e se comunicar de uma forma que tenhamos unidade de comunicação? Nas redes sociais e em cada uma das ferramentas que a gente usa? Eu preciso observar com um olhar de fora. No momento, eu já estou dentro. Eu já estava com meu canal de discurso aberto, agora eu preciso olhar de fora. E aí, eu acho que vale a pena um quarto passo, que é a pesquisa em profundidade, utilizando o macro e o micro entorno. Eu já pesquisei, já fui a fundo, já vi como funciona... Então, deixa eu olhar um pouco mais de fora ainda. Deixa eu ver como está meu macro entorno, como meu segmento se comporta, como meus concorrentes se comunicam, qual é o posicionamento, quais são as dificuldades, quais são os ganhos, quais as coisas que meus concorrentes são muito bons, quais que são muito ruins, quais são as oportunidades, enfim.. aquela análise SWOT básica. Vamos olhar de uma forma mais macro pra tudo isso, e depois que eu faço tudo isso eu preciso colocar em uma ferramenta fácil, que qualquer pessoa na empresa olhe para aquilo e entenda o que

eu diagnostiquei, quais as oportunidades, quais fraquezas, tudo. Eu tenho que colocar de uma forma que seja fácil. No meu caso, eu uso o *Business Model Canvas*, que nele realmente eu consigo colocar a justificativa, o que entregamos de valor, quais são os valores que eu vejo mais latente nas pessoas, qual o DNA. E eu coloco isso da forma mais simples possível. Tudo aquilo que eu colhi. E aí, o que eu faço? Eu faço a calibração, pois eu não posso desdobrar uma prototipagem e criar uma campanha sozinha. Eu preciso mostrar para os meus gestores, mostrar para as pessoas que estão envolvidas no projeto... “Gente eu tô louca, ou faz sentido isso aqui? Vocês têm alguma coisa para me ajudar? Tem algo aqui que eu não estou vendo? Me ajuda aqui!” Eles vão ajudar naquilo que eu não estou vendo. Porque eu já estou tão imersa no problema, tão imersa nessa campanha, nesse projeto, que eu vou ter um determinado olhar para aquilo e acabar esquecendo algum cuidado, detalhe, algum *gap* que eu preciso ter mais atenção na hora de implementar alguma coisa... E essa é a fase que eu acho muito fundamental, para mim é como uma fase de teste. Já é a fase teste, porque assim, eu já consigo entender se aquilo que eu estou desenhando como ideia, como hipótese, de uma pesquisa como hipótese de uma determinada campanha, realmente está bem desenhada. Depois que eu calibro, e que me dão um *feedback* do tipo “legal, vai em frente, etc.” Aí sim, eu acho que é a hora de prototipar a campanha, desenhar a campanha, fazer as cópias da campanha, enfim depende do projeto... A gente está falando de comunicação estratégica ou de fazer o mapa estratégico do ano? Tem que realmente colocar isso de uma forma fácil, já desenhando as metas, desenhando os objetivos, usando os objetivos *smart*. Toda uma questão pra que eu consiga mensurar E também ajuda na próxima fase, que é a última, que é o teste e as interações, no sentido de revisões contínuas. Eu não sei se ainda ensinam isso na faculdade, mas antes a gente revisava o planejamento estratégico uma vez por ano. Era igual a meta de ano novo, sabe? “Quero emagrecer 20 kg.” E assim você só ia avaliar dia 31 de dezembro desse ano que ia começar... E tipo assim, não existe isso no mercado. No dia a dia a gente vai vendo que, assim como no Waze quando a gente coloca um destino final... que quando vê às vezes a gente acaba pegando um caminho meio torto ou que a gente se desvia do caminho, e tem um “recalculando rota”. Para mim é muito importante que tenha esse recálculo de rota trimestralmente, pois é quando eu faço as minhas revisões sobre os objetivos e metas do ano e... Geralmente tem muita coisa para mexer, porque ainda mais em anos pandêmicos, como a gente está vivendo. A gente achou que já ia estar tudo

maravilhoso... trabalho híbrido, não só o home office, e na verdade não. Ainda tem processos seletivos acontecendo 100% remotos, e nós ainda estamos cheios de desafios que precisam ter a rota recalculada, rever o orçamento, o faturamento... Então, para mim, é basicamente assim que eu organizo as fases da comunicação estratégica.

2. Exemplo do DT na prática profissional.

Certo... Então... Falando de um case específico, na minha atual posição Eu usei muito Design Thinking para definir o “sol” da nossa comunicação. O que é o sol da nossa comunicação? É a nossa persona. Uma das ferramentas principais do DT é a definição de persona. Foi feita uma pesquisa de profundidade com nossos clientes, as pessoas que a gente mais gosta de vender, e até com nossos candidatos, que são duas personas diferentes. Tudo para entender quais são as dores, os desejos, sonhos... Tudo o que eu faço em termos de conteúdo, de tudo mesmo, eu olho para esse “sol”. Eu preciso saber qual é uma das dores de uma das minhas personas, que no caso é “não se sentir um profissional estratégico na organização para o RH, e sim vista como um serviço braçal”, então como que eu posso ajudar a minha persona a se tornar estratégica com o meu trabalho, com o nosso trabalho? Isso nos dá uma série de ideias de conteúdo, que eu preciso produzir, para ajudar a minha persona nessa dor. Mesmo que eu seja a única *expert* em comunicação da área, eu não posso tirar da minha cabeça o que o time comercial lida no dia a dia com a dor da persona, sabe? Eu preciso captar tudo isso usando ferramentas, usando coisas de macro cenário, fazendo pesquisa e ideando para, justamente, saber se os conteúdos que eu estou produzindo, se os vídeos que eu estou produzindo, se os novos meios, que a gente está usando pra falar com a minha persona, são adequados. Basicamente, esse é o projeto da minha experiência atual que eu uso o DT.

3. Como que o DT relaciona com a comunicação estratégica?

Para mim essas duas áreas têm tudo a ver. Tanto que, como eu falei, tudo que eu faço hoje eu envolvo isso. Comunicação estratégica sempre vai ser importante, mas a ferramenta e o *mindset* que eu uso é a metodologia do DT. Então, daria completamente para utilizar aquelas fases, que eu falei anteriormente da comunicação estratégica, para a gente fazer um “de - para” do duplo diamante. A gente conseguiria tranquilo colocar todas aquelas ideias, de ponta-a-ponta no DT. E o que eu acho mais

legal é que o DT empresta para comunicação estratégica, depois que você tem uma certa desenvoltura do duplo diamante e que você entende as fases do DT, não necessariamente você vai passar por todas as fases da metodologia em todos os projetos. Então, é perfeitamente capaz de eu ter uma fase de diagnóstico, que eu tenho uma dor latente na comunicação e eu já ir direto para teste. Tive uma ideia, já ouvi que inicialmente pode dar certo, então vamos testar. Eu acredito que com a comunicação estratégica, não necessariamente a gente precise fazer aqueles planos... Nossa, eu lembro que era mais ou menos um mês para entregar um plano. Todo mundo de comunicação tinha que revisar aquilo, passar por uma série de pessoas, para simplesmente colocar em uma caixinha de processo, sabe? Quando na verdade, pode ser uma coisa mais fluida, mais de “errar rápido, para acertar rápido”, e que justamente esse é um dos legados do DT. Você precisa errar para acertar. Ao contrário do que a gente tinha antes, aquele medo de errar, medo de fazer uma comunicação que vai estar escrito.. Nossa eu lembro que tinha essa coisa nas empresas de fazerem "missão, visão e valores", e fazer aquelas placas de acrílico na empresa... Gente pelo amor de Deus, nós temos que ser fluidos. Por mais que a gente tenha uma missão, o porquê de a empresa existir. No entanto, a visão muda pelo menos de cinco em cinco anos, e às vezes até mais rápido. Às vezes você atinge aqueles objetivos que tinha na missão antes. Então, poxa, você vai ficar gastando dinheiro fazendo placas de acrílico nas recepções? (risos) Eu realmente acho que o DT traz essa agilidade para comunicação estratégica.

4. Como ocorrem as interfaces entre a comunicação estratégica e o DT?

Essa interface, eu acredito que ocorre justamente pelos três pilares do DT: colaboração, empatia e experimentação. São as três coisas mais fundamentais para uma comunicação estratégica. Uma das coisas mais genuínas do DT, que eu acho, é que ele faz com que algo muito complexo fique muito palpável e fácil de você visualizar, sabe? O DT coloca todo mundo na mesma página de um jeito ímpar, que eu ainda não consegui em nenhuma outra ferramenta. Quando o grupo caminha com você no processo, aquilo vai ficando tão seu quanto do outro. É uma mescla de todo mundo, todo mundo compra o projeto de uma forma, pois justamente teve a colaboração. eu me coloquei no seu lugar, você se colocou no meu, nós entendemos os pontos de vista um do outro, quais as nossas dores, e assim, a gente está experimentando isso junto. Não depende se você está no início da carreira, no meio

da carreira, ou se você é o CMO superimportante, ou alguém da tecnologia, uma pessoa do direito... Todo mundo, com seus diferentes *backgrounds*, são importantes no processo. Então eu gosto muito dessa interface. Te facilita muito o jeito de entender a comunicação de uma forma holística e de todos, pois a comunicação não é só de um departamento. Não pode ser. O mais legal é isso de não ter limitação. Todo mundo está junto... e é perfeitamente compreensível um problema à luz do DT.

5. Qual metodologia do DT você utiliza? E por quê?

Para ser mais sincera, eu não tinha conhecimento dessas três metodologias que você apresentou. Eu pensava que todas acabavam explicando de uma forma diferente cada uma das fases. Eu realmente uso o duplo diamante. As etapas de Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar. Mas, como eu falei, nem sempre eu uso todas as etapas. Às vezes eu pego um problema que está mais definido, e vou pro final, não faço todo o diamante. Eu gosto de pensar na dinâmica como se fosse um *Pacman* (risos), quando a boquinha está aberta, estamos em etapas de divergir, quando fecha a boquinha é a etapa de convergir, e assim vai indo (risos)... Eu gosto muito mais de pensar no “pensamento de convergir e divergir” para justamente saber em que momento a gente faz o que... quando a gente precisa ouvir todo mundo, ir para pesquisa, ter um milhão de ideias e depois qual que é a hora de focar. O DT ensina a gente a entender que tem horas que temos que escolher, e que muitas vezes dói escolher. Como tudo na vida. Todas as questões filosóficas que a gente estuda hoje são baseadas na angústia da escolha... (pausa longa) Todo mundo que quer fazer todos os projetos de uma vez, acaba por não fazer nenhum. Então temos que ver isso... Ter um único cuidado ao andar livremente no duplo diamante... É que eu vejo muita gente pensando “Ah, eu super manjo desse assunto, então não preciso ouvir ninguém e tudo mais”... E aí a gente vai pro projeto, para prototipação com achismos, e os achismos não cabem aqui. Achismos matam projetos, matam profissionais que estão encabeçando os projetos. Justamente o novo causa incômodo, pois o novo em si já é algo que tira as pessoas da zona de conforto. E se no final, errar... Está tudo bem, porque faz parte do processo. Mas se no final o seu protótipo for totalmente dissonante do que as pessoas esperam, ou do que seu cliente espera, aquilo é um tiro no pé do profissional. “Nossa, como você pensou nisso? Não tem nada a ver”. Às vezes é uma simples conversa que você percebe que aquilo que você quer colocar ou implantar não tem nada a ver com o resto do projeto. Eu vejo bastante erro nesse sentido... Das pessoas

pularem, principalmente a fase de pesquisa, e isso para mim é algo bem sério... Assim que eu vejo. Esse fato geralmente faz com que as pessoas tenham um pouco de ranço do DT dentro das empresas. Ah, também a ideia de que DT é só *post-it*. Não é só isso. É uma metodologia que ajuda muito! É justamente a ideia de poder colar um *post-it* em qualquer lugar, para que você possa fazer com que esse *post-it* vá caminhando pelo processo do duplo diamante junto com você. Mas assim... a inovação não é *post-it*. É complicado como as pessoas querem romantizar as metodologias ágeis e não explicam por que de cada coisa.

6. Como medir os resultados da estratégia de comunicação?

Eu, particularmente, acho que você está entrando em uma fase que é muito mais fácil fazer isso do que na minha época. Tudo bem, eu não sou tão velha, me formei em 2015 (risos), mas as KPIs há 6 anos atrás eram motivo de premiação em empresas. Inclusive eu recebi um prêmio dentro da minha organização, de como medir resultados em eventos, como exposição de marca. Mas eu ainda acho que... Bom, é claro que para KPIs de marketing digital, ações pontuais é muito mais fácil a gente fazer isso... Mas um profissional que hoje, faz, planeja campanha, faz uma comunicação estratégica sem KPIs, sem formas de medir, é pedir pra ser demitido.... Porque já é muito difícil provar o nosso valor, mostrar a comunicação como um investimento e não como custo. A gente está vivendo uma pandemia justamente para mostrar isso... O quanto a área de comunicação foi impactada, mas como as pessoas, por exemplo, continuam investindo muito em anúncios. Porque justamente cada vez mais as pessoas estão na internet... É muito fácil você provar o valor do marketing, mas muito difícil de você provar o valor da comunicação. E assim, apesar de a gente ter formas mínimas de medir as ações, é muito difícil da gente medir resultados de *awareness* de marca, de alcance de marca, e como que a gente faz isso? Eu digo que é importante entender como aplicar, quando aplicar e qual é o jeito certo de pegar amostra. O nosso trabalho sem pesquisa não é nada. A gente só consegue validar a eficiência e o alcance, do que é uma marca ou como as pessoas se relacionam, pesquisando, perguntando, estando próximo, fazer questionários que não são enviados... Por que o que mais tem de questões enviadas por aí... Parece que só querem poder cumprir com uma tabela, sabe? Para poderem pedir um aumento. De que adianta falar "Consegui fazer com que as pessoas respondessem a opção sim", e assim, isso vai contra qualquer tipo de questionário. A gente começa com

hipóteses, mas não com verdades absolutas que podem enviesar o questionário. Para mim, a melhor forma de ver que uma ação está sendo efetiva é perguntando para quem usa o processo, ou o produto. Quem está no dia a dia. Meus consultores estão sendo eficientes naquilo que eles se propõem a fazer? Entregando da forma que tem que ser entregue? Se a voz que eu coloco nas redes sociais é a voz que o cliente entende? Para mim, a melhor forma de medir o resultado é a partir da pesquisa.

7. Qual a contribuição da DT para a construção de estratégias de comunicação inovadoras?

Nossa, essa pergunta eu poderia falar durante uma hora inteira... (risos) Eu sinto que o DT tem até um poder de cura pra mim, porque as pessoas, assim como eu... Questão de ego mesmo, errar era algo que machuca, mexe com o ego, era o que media profissionalmente, todos meus erros. E quando eu conheci a metodologia foi como um abraço, sabe? Aquela coisa de "você precisa errar para poder crescer e poder aprender". Você precisa errar para aprender a ouvir, a escuta ativa... Essa é a cultura do erro... Eu não gosto de colocar como a cultura do erro, porque ninguém gosta de errar, mas é realmente tudo o que estamos aprendendo com tudo isso... Estamos em constantes transformações, não estamos prontos, e o DT... Justamente pelas possibilidades de "vai e volta", inúmeras vezes, e aquela coisa de nunca estar "100% pronto" os projetos. O DT é cíclico. Até no processo de revisão nós estamos voltando pro início. A maior contribuição do DT é isso, permitir errar, abraçar meus erros e aprender com eles... o DT obriga a gente a dividir o palco da fala... Eu tive uma aula que eu aprendi que o palco não é um lugar físico, o palco é a nossa fala, enquanto eu falo eu estou no palco, mas eu estou dividindo ele com você, pois nós estamos conversando. No momento que trazemos diferentes pessoas envolvidas no projeto para pensar em um mesmo problema, estamos dividindo o mesmo palco. Essa é a grande contribuição do DT, pois ele ensinou que tem hora de falar, horas de observar, horas de experienciar aquele momento. Além de ser a verdadeira diversidade... idades, gêneros, áreas e processos. E a terceira contribuição do DT é a morte dos achismos. Quando você tem uma ideia fixa e acha que não vai se surpreender com as coisas, vem algo e te faz pensar "nossa eu não imaginei que isso seria dor para essa pessoa, ou desse jeito. Não tinha pensado nisso", como o DT te surpreende. No fim estamos escutando pessoas, e pessoas não são problemas

físicos, elas sentem, gostam, mudam de ideia, é muito vivo. O Design Thinking é muito humano.

APÊNDICE C - Transcrição Entrevistado B

Entrevista com **B**

Realizada em: 06/05/2021

1º BLOCO AQUECIMENTO - CONHECENDO O ENTREVISTADO

1. Histórico profissional - Formação e atividade profissional atual

B é profissional de Relações Públicas, graduado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), e possui MBA em Gestão de Projetos em Negócios Digitais. **B** trabalha na área de TI desde 2013 e atualmente atua como Agilista (profissional que auxilia na implementação de metodologias ágeis no ambiente organizacional) em uma empresa nacional. O profissional **B** foi contatado a partir da indicação de professores do curso de Relações Públicas da PUCRS.

2. Em que contexto você conheceu a metodologia do Design Thinking?

Eu acho que formalmente, eu conheci a metodologia do Design Thinking em um *workshop* que eu fiz durante a faculdade ainda, mas isso foi quando eu consegui dar um nome para ela. Porque... Antes disso eu já sabia e já aplicava ela, mas eu não sabia o que era. E os primeiros contatos formais que eu tive, foram em uma *startup* que eu trabalhei logo no início da faculdade... Ali pelos anos de 2013 e 2014. Esse trabalho era uma bolsa de iniciação científica que a PUCRS disponibilizava, que no caso, era aplicada. Então eu trabalhava dentro de uma *startup*, mas era um projeto científico.

3. Quando foi a última vez que você utilizou a metodologia em um projeto?

Hoje, eu acho! (risos). Eu acho que eu uso o DT todos os dias, para falar a verdade. Não sei se a gente pode usar o termo de “Design Thinking”, porque a gente se apropria de ferramentas que o DT nos proporciona, para chegar em um resultado comum. Eu faço uma analogia muito interessante do DT com meu papel de Agilista hoje. O que é ser um Agilista? O Agilista não é uma pessoa que domina um *framework* do SCRUM, ou domina o modelo Spotify, que domina o modelo do KANBAN, mas sim uma pessoa que tem conhecimento em várias desses *frameworks*. Quando adicionada em um contexto, um time ou uma situação, saiba aplicar eles, ou algum deles que seja

importante para resolver o problema que aquele grupo de pessoas está tentando resolver. Às vezes, vai ser um problema de integração, comunicação. Às vezes vai ser um problema de operação, de entrega. Tudo vai depender... Mas saber um pouco de cada uma dessas metodologias me permite fazer meu papel hoje de Agilista. Acho que o DT é isso também. A partir do momento que você sabe um pouco sobre ele, sabe um pouco sobre outras ferramentas de pesquisa, de desenvolvimento, de uma ideia de inovação, você consegue ver como aquilo se aplica no dia a dia. Sem definir ou colocar numa caixinha! Isso é Design Thinking! “Agora estou fazendo DT, agora não estou mais fazendo DT, agora vou ir para outra abordagem...” Na verdade, não... Porque você vai alimentar as ferramentas que você precisa para resolver o problema, e chegar no resultado. Então hoje, eu usei praticamente o DT o dia todo (risos).

2º BLOCO - CONCEITOS ESTRUTURANTES

1. Como você define a comunicação estratégica?

Nossa, acho que minhas professoras da faculdade vão ficar chateadas comigo (risos), porque eu não lembro da nossa querida Kusch, eu não lembro de Simões. Eu só lembro de uma frase do Simões que diz “Relações Públicas é inerente à profissão”. Porque eu acho que Relações Públicas é relacionamento, e comunicação estratégica é uma comunicação efetiva, então, para mim, comunicação estratégica é quando eu chego num objetivo que eu preciso. Eu chego num resultado que eu espero. Por exemplo, hoje eu estava discutindo com a *Project Owner* (PO) do meu projeto, e eu comentei com ela que nós estamos com muitas reuniões e o time está reclamando que temos muitas, e que muitas não estão sendo objetivas... O time está parando muito durante o dia de trabalho para entrar nas reuniões. A resposta dela foi que ela também tinha notado isso, e por este motivo ela tinha organizado uma reunião só com os desenvolvedores que estavam disponíveis no horário, ela não chamou toda a equipe. A reunião durou 20 minutos, pois eles combinaram o que cada um teria que fazer, cada um foi para seu canto trabalhar e no dia seguinte eles iriam conversar sobre o andamento. Na minha visão, isso é comunicação estratégica. É quando você tem um problema e consegue resolver ele. Às vezes você vai resolver conversando, às vezes vai ser criando um plano de ação, mas principalmente, resolvendo um

problema. Eu trouxe um problema para a PO, que temos muitas reuniões e que muitas delas não precisavam acontecer. E ela me trouxe como resposta que também tinha percebido isso, e por este motivo ela resolveu alterar o modo de realizar reuniões. Acho que quando as coisas se tornam objetivas, e as duas partes se entendem e conseguem chegar em um resultado comum, a comunicação se torna estratégica.

2. Como você define o Design Thinking?

Eu definiria o Design Thinking como uma metodologia que pode ajudar a resolver problemas, ou descobrir o problema que precisa ser resolvido e qual a mínima solução viável para ser entregue para resolver esse problema que foi descoberto. Porque muitas vezes a gente fala que quer fazer alguma coisa, e nem sabe qual o problema que a gente está tentando resolver. Na própria área da TI a gente vê muito disso “Ah, eu vou fazer um botão aqui que vai resolver o problema x”, mas isso é um problema de fato? De onde surgiu esse problema? Qual é o problema do nosso usuário? O problema é o que você está vendo que falta o botão, e com esse botão ficaria melhor? Ou nosso usuário está nos dizendo sobre a usabilidade do nosso aplicativo, com as conversas que a gente está tendo, com as reclamações que chegam no suporte? Então, para mim, o DT é uma ferramenta que ajuda entender melhor o problema que a gente está tentando resolver. A partir do que a gente entende o problema, qual é o nosso produto viável mínimo da solução?

3. Como você define a inovação?

Inovar é resolver problemas reais. As pessoas muitas vezes já estão acostumadas com uma solução que não é ideal, mas “sempre foi assim”. Pra mim a inovação é isso. Eu sempre peguei um táxi, então por que eu preciso inovar se o táxi já supre a minha necessidade? Mas daí, chegou o Uber e revolucionou tudo. Eu sempre ligo para o restaurante para pedir comida... Mas chegou o Ifood e mudou tudo. A inovação para mim é quando a gente consegue ir melhorando a resolução para esses problemas, ou resolver de fato esses problemas, por que o Uber e o Ifood resolveram alguns problemas. Eu consigo pensar de formas diferentes e não em coisas inúteis, sabe? Coisas que as pessoas realmente precisam. Coisas que mudam a vida das pessoas. Por exemplo, quando eu preciso pedir um botijão de gás, eu nunca sei para onde ligar, por que eu não compro gás todo mês. E aí, toda vez que eu preciso comprar um botijão é um sacrifício, porque eu não sei para onde ligar. Mas daí, inventaram um

aplicativo que eu entro, e vejo onde vende gás o mais perto da minha casa e peço. Isso para mim é resolver um problema real. Facilitar a vida das pessoas. É você ver onde existem lacunas e você conseguir trabalhar para solucionar. Por exemplo, uma entrega que a gente fez no aplicativo da minha empresa. Quando você tem que passar a tua conta bancária para outra pessoa te fazer uma transferência, agora existe o Pix, ficou muito mais fácil, mas antes quando não existia você tinha que entrar no aplicativo do teu banco, pegar o meu cartão, ver a minha conta e agência, passar o CPF e nome completo só para a pessoa me fazer uma transferência. A chance de mandar um número errado era altíssima. Então a gente criou um botão no aplicativo, que é para “compartilhar dados”. A pessoa clica no botão, cria um texto automático com nome, agência, conta e CPF, e daí enviar por e-mail, ou por WhatsApp ou mensagem de texto. A informação vem pronta em dois cliques, e você não precisa digitar aquele tanto de número, que a pessoa ainda pode perder, ou errar e fazer uma transferência errada, ou nem conseguir. Inovação para mim é isso, às vezes nem é uma coisa muito complexa, são coisas simples, mas que resolvem um problema real.

3º BLOCO - CONTEXTO COMPETITIVO

1. Quais são as etapas para a construção da comunicação estratégica?

Nesse caso, eu vou de novo para a parte da metodologia, já que ela é uma boa referência para gente. Não é que ela resolva todos os problemas do mundo, mas ela nos dá um guia. Hoje a gente se guia muito pela metodologia orientada pelo KANBAN, onde a gente tem uma estratégia de comunicação em todos os níveis da empresa que faz a roda girar, então eu tenho desde o nível operacional de time, até o nível de diretoria... As pessoas conversando e orientadas à um fluxo de trabalho e às capacidades dos times para saber se dá para trazer mais coisas para desenvolver, se aquilo que a gente entregou teve resultado, qual foi o resultado. E talvez, seja o modelo que eu veja mais resultado... Eu já trabalhei em outras empresas, que não tinham uma ferramenta, ou um modelo e uma metodologia adotada... Faziam reunião e mais reunião, e passava pelo conselho, com pessoas com sobreposição de papel... As pessoas se atravessavam e faltava informação, se perdia informação, e nesse modelo, se bem adotado pelas pessoas é um dos que eu mais vi ser efetivo em

comunicação estratégica, em que eu acho que nos passos a serem seguidos, tanto é que, grandes empresas de TI já estão com esse modelo implantado e já estão pensando no assunto. A gente em Porto Alegre, ou no Brasil, está começando nos últimos anos a implementar esse modelo.

2. Exemplo do DT na prática profissional.

Deixa eu pegar um exemplo que eu possa te elucidar isso... (breve pausa) Ah! Hoje mesmo! Como eu te falei o meu papel hoje não é de PO, eu não cuido do produto. Eu não digo o que vai entrar e o que não vai entrar no aplicativo. Eu gerencio o fluxo de trabalho para que as pessoas consigam trabalhar melhor, e assim a gente tem um ritmo sustentável e contínuo de entrega de demandas. Mas, dentre as minhas tarefas, uma das coisas que eu prezo muito é a comunicação entre as pessoas, o cuidado com as pessoas. Então eu tenho uma reunião marcada mensalmente com cada integrante do meu time, uma hora com cada pessoa, onde eu pergunto pra eles como estão as coisas... E eu não sei o que eu vou fazer no meu próximo mês de trabalho, por que o que eu vou fazer, vai depender do que meus times me falarem nestas reuniões individuais... Então, a aplicação do DT no meu dia a dia ela é constante. O que eu conversei com a PO do time, como te comentei antes, sobre a grande quantidade de reuniões, que temos que cuidar. Eu tive quatro reuniões com o meu time onde esse assunto foi recorrente. Então a partir do momento que eu entendo o problema que está acontecendo com as pessoas interessadas, que no meu caso, são as pessoas do meu time, eu consigo pensar em possíveis soluções, mas pra isso, eu preciso investigar o problema. Essas conversas, a meu ver... Talvez na literatura não seja “um processo de DT”, mas para mim é um modelo que eu posso alterar para encaixar no meu contexto. Eu adaptei o modelo que eu vi que funciona para o meu contexto. Então, todo mês eu falo com as pessoas, as quais eu represento, ou eu trabalho os interesses. Eu vejo com elas quais são os problemas que elas estão passando e a partir disso eu traço os planos para o próximo mês. Eu vejo o que eu posso fazer, que atitude eu preciso tomar, se eu preciso buscar alguém para me ajudar, se eu preciso falar com meu gestor, se eu preciso de orçamento para fazer alguma ação, enfim... Eu vou ter que descobrir, porque eu não sei. É um trabalho que eu nunca sei qual é o meu próximo problema a ser resolvido.

3. Como que o DT relaciona com a comunicação estratégica?

Pelas experiências que eu tive, uma coisa não funciona sem a outra, por que para eu ter uma comunicação estratégica, eu preciso estar resolvendo um problema real. Muitas vezes eu vou descobrir o meu problema real aplicando alguma parte, ou alguma metodologia, ou alguma ferramenta no Design Thinking. Para eu saber que o que eu estou fazendo, faz sentido, para poder levar para frente e defender isso com minha diretoria... Eu preciso saber quanto é o impacto disso. Eu preciso saber se isso é um problema real. Por exemplo, o mais clássico em uma empresa de TI... “Vou fazer X, ou devo fazer Y? Ou os dois?”. A primeira pergunta que vem à minha mente é “Qual o que tem maior impacto?”. O impacto pode ser financeiro, porque estamos em uma instituição financeira, e o não cumprimento de algumas demandas pode nos causar um prejuízo ou multa. Ou pode ser a insatisfação do meu cliente. Quantos chamados eu tenho aberto sobre esse tema? Quantas pessoas estão sendo impactadas por isso? Quantas pessoas estão utilizando esta versão do aplicativo, nesta versão de telefone? E outras vezes, como aconteceu na semana passada. Meu time estava precisando corrigir um problema no código do aplicativo... O desenvolvedor estava tentando resolver o problema por dois dias e ele não estava conseguindo evoluir na solução do problema, e se ele começasse a mexer em determinado código iriam ter problemas em outras dimensões do aplicativo. Nisso, a PO disse que ia levantar o dado de quantas pessoas estavam sendo impactadas pelo erro nos últimos três meses. Ela descobriu que eram duas pessoas impactadas pelo problema. Para uma amostra de 100 mil pessoas, usuários do aplicativo, sendo duas pessoas impactadas pelo problema em três meses... Vale a pena eu gastar tempo e energia para resolver isso? Então, esse tipo de discussão acontece o tempo todo,

4. Como ocorrem as interfaces entre a comunicação estratégica e o DT?

Eu acho que a gente... Nós enquanto comunicadores, e eu tenho uma sorte muito grande que a PO que trabalha comigo também é da área da comunicação, de termos a visão “qual o impacto disso?”, “vale a pena?” e “o que eu estou resolvendo?” muito clara. Quando a pessoa é muito técnica, ela vai para a parte técnica... Mas nós podemos dirigir melhor, “vai por outro caminho” e “faz isso ou aquilo”, tudo para ter um viés de mais... comunicação (risos).

5. Qual metodologia do DT você utiliza? E por quê?

Eu não uso uma metodologia específica, e sendo sincera eu não tinha conhecimento dessas três metodologias que você citou. E sendo muito sincera, na prática, no dia a dia do trabalho, dificilmente você vai parar o trabalho e ter um momento que você vai dizer “agora nós vamos fazer o Design Thinking” (risos) “Agora estamos na etapa tal do DT” (risos). Não! As coisas são muito dinâmicas no DT, elas acontecem muito rápido e você precisa responder a essas mudanças e as cobranças do ambiente de forma muito rápida. Então, você acaba por internalizar algumas práticas e você vai fazendo... Você não tira um tempo para pensar que aquilo faz parte de uma metodologia, que faz referência ao DT e que você aprendeu em determinado dia... É tão natural “o fazer”, que você não sabe mais trabalhar de outro jeito. Eu vi muito isso quando estudei muito sobre o ambiente enxuto das Startups (LEAN) que eu trabalhei. Eu queria saber mais sobre isso. Eu comecei trabalhando com essa metodologia... Me perguntavam sobre o modo de como eu trabalhava nesta perspectiva. Eu ficava confusa e pensava “mas eu não sei trabalhar de outro jeito”, porque eu comecei a trabalhar desta forma. Então, é muito natural pensar que eu preciso construir algo, colocar no mercado, testar, aprender e refazer o mais rápido possível com o menor desperdício possível. Tudo para que a gente aprenda rápido. É muito louco (risos). Eu trabalho com 50 pessoas, e o time de design atende essas 50 pessoas. Eu já trabalhei como Agilista do time de design por um tempo no ano passado. Foram uns quatro meses, e em nenhum momento eu os vi pararem e falarem “vamos fazer uma sessão de DT”. Isso não acontece! É ilusão achar que isso vai acontecer! O que acontece o tempo todo e todos os dias é: “Vamos falar com o usuário”, “Vamos desenhar uma tela do aplicativo e testar”. Esse último acontecia muito em outra empresa que eu trabalhei. A UX do time desenhava uma tela no papel, ia para calçada na frente da empresa, e as pessoas que estivessem passando por ali ela parava, perguntava o que a pessoa entendia daquele desenho. E as pessoas respondiam. Ou ela chama os próprios profissionais ou usuários da empresa para responderem. Tinha momentos que a gente fazia “hoje vamos passar a tarde perguntando para os profissionais sobre tal coisa”. A gente criava um protótipo de alta fidelidade, que a pessoa podia utilizar e navegar pelas telas, e ficávamos anotando o comportamento do usuário. Em nenhum momento a gente falava “estamos fazendo um Design Thinking”. Mas, a gente, por estudar isso, tem a referência. Se você achar um lugar que as pessoas parem e fale “vamos fazer um Design Thinking”, me avisa, por favor (risos).

6. Como medir os resultados da estratégia de comunicação?

Acho que, por vezes, nós ficamos enviesados de medir uma estratégia de comunicação pelo resultado de “quantas pessoas viram minha postagem?”, “quantas pessoas viram o meu anúncio?”, “quantos cliques eu tive no e-mail?” e isso é muito raso, principalmente quando a gente fala sobre tecnologia. A gente tem que pensar qual o impacto que temos no negócio, porque a gente trabalha por um objetivo e uma empresa, que mede o resultado, muitas vezes pelo dinheiro, né? É dinheiro entrando. Para mim, o melhor jeito de medir o resultado é quando a gente consegue o cruzamento desses resultados, da ação que eu fiz e o impacto que teve no negócio. Quantos % você conseguiu diminuir na taxa de rotatividade do colaborador da tua empresa? Qual o valor a mais que você faturou esse mês por conta da ação de comunicação que a gente fez? Agora, por eu trabalhar em uma instituição financeira, isso fica muito mais latente. Tudo o que a gente faz tem um objetivo, que de fato é calculado em número. Teve uma vez, numa empresa que eu trabalhei, que o CEO falou “você já parou pra pensar que o tanto que a gente gasta com o funcionário por hora, precisa ser menos do que ele retorna para empresa? e eu fiquei pensando que era verdade, principalmente em empresas de TI, porque a empresa de TI é só você. E você tem um pequeno grupo de pessoas que ajudam a fazer o negócio girar... Nisso eu fiquei pensando “quanto que eu e meu trabalho retornamos para empresa? Como eu meço isso em valores”. Muitas vezes eu não consigo medir o valor de um único trabalho. Você vai medir do time, vai conseguir medir o valor daquele time, para que aquele determinado trabalho aconteça. Mas é importante ter esse pensamento. Na época eu trabalhava com marketing digital, e pensava que as empresas depositam muito dinheiro para gastar em anúncios, e como eu faria para trazer esse dinheiro de volta (risos). Isso me fez pensar muito. No time que eu trabalho hoje, como eu não tenho envolvimento com o produto, como eu posso medir o valor do trabalho que eu entrego? Consigo medir a satisfação das pessoas, o engajamento das pessoas, a entrega que meu time faz de produto, que de certa forma eu consegui organizar formas que eles puderam fazer um bom trabalho. E nessa entrega de produto, quando ela diminuiu o número de chamados na central de relacionamento? Se diminuíram os chamados na central de relacionamentos, significa que diminuiu gastos das pessoas que estão sendo pagas para atender os chamados, ou elas demoram menos tempo para atender o chamado e nisso puderam fazer outras coisas. Quando você consegue pensar em toda essa logística o negócio começa a ficar complexo (risos).

7. Qual a contribuição da DT para a construção de estratégias de comunicação inovadoras?

Olha... eu não vejo uma inovação acontecendo sem o Design Thinking. Acho que eu comentei antes... como você vai pensar em uma inovação, tendo a certeza de que está resolvendo um problema real? Seus achismos não são reais, são achismos. Uma vez que você colocar os achismos na solução para o cliente, ele vai rir da tua cara (risos). Então, a melhor forma de você descobrir que de fato você está resolvendo um problema de fato, que a inovação que você criou está indo para o lado certo é se apropriando de técnicas do Design Thinking. A observação, a pesquisa... tudo o que for resolver o problema.

APÊNDICE D - Transcrição Entrevistado C

Entrevista com C

Realizada em: 13/05/2021 e 21/05/2021

1º BLOCO AQUECIMENTO - CONHECENDO O ENTREVISTADO

1. Histórico profissional - Formação e atividade profissional atual

C possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestrado em Economia, foi professor de duas universidades de Porto Alegre, onde ministrou aulas nos cursos de Publicidade e Propaganda e Jornalismo. Estuda e desenvolve a metodologia de Design Thinking no contexto organizacional desde 2011. Atualmente trabalha como Business Designer. O entrevistado C foi convidado por ser referência no mercado.

2. Em que contexto você conheceu a metodologia do Design Thinking?

Eu vou tentar seguir uma linha de raciocínio, que segue uma cronologia relacionando a resposta à minha vivência com o Design Thinking. Para ir mais direto ao ponto do teu trabalho. A gente tem várias formas de falar o que a gente é, nossas experiências. Então nesse caso eu vou falar da minha relação com o DT. Vamos lá! Eu sou professor há 15 anos, e em 2011 eu comecei a ter um primeiro contato com o movimento da Startup Enxuta. Um universo que falava de metodologias e conceitos que estavam surgindo na bolha das startups, tendo como origem o Vale do Silício (EUA). Então tudo o que a gente começou a conhecer sobre startups, inovação, tecnologia, enfim... E também as referências conceituais e metodológicas. Então, de lá (Vale do Silício), emergiram esses elementos teóricos. Nisso, eu comecei a ler alguns autores como Eric Ries, Roger L. Martin, Alex Osterwalder e Steve Blank que são importantes para o contexto. O interessante desses quatro autores é que três deles são professores, mas não de formação acadêmica, e sim, por experiência de vida. Eles são empreendedores e “statupeiros”. Somente um é de formação acadêmica como raiz da sua atividade profissional. Isso que mais me chamou atenção. Eles não vêm de uma experiência acadêmica, mas de uma experiência prática. Todo o conhecimento teórico que emergiu lá do Vale do Silício para o modelo de funcionamento de empresas nascentes, mas que no fim se tornou modelo para qualquer tipo de empresa, inclusive as mais tradicionais. Desse arcabouço enorme de

conceitos e teorias, teve um que me chamou muita atenção, que hoje, nós conhecemos como Design Thinking. Logo, a gente passou a ter uma consultoria aqui no Brasil, que é a MJV. Ela foi a primeira consultoria a atuar no universo empresarial com a base metodológica do DT para trazer mudanças na forma consultiva nas empresas. Fora aquelas empresas que começaram a absorver realmente e as startups que têm na sua base todo o processo do DT, e que começaram a coletar esses conceitos desde o início. Nesse olhar de fora para dentro nós tivemos a MJV como a consultoria precursora... Nisso, em 2013 eu assumi a coordenação do curso de administração do IPA, agora extinto. E o fator preponderante para me elevar à coordenação... O fato de eu ter assumido a coordenação é irrelevante em si, mas os dois pontos que me fizeram ter esse cargo são importantes. Primeiro, o que me levou à coordenação, apesar de toda a experiência de atuação, foi que como professor eu comecei a aplicar muito o DT em sala de aula. Eu mudei a maneira de dar aula e explicar teoria com muita prática, com aula invertida e uma relação teórica que vinha depois da prática, portanto invertendo a lógica de ensino que primeiro você sabe a teoria e depois você testa na prática o entendimento teórico por parte dos alunos. Eu comecei mostrando como funciona e eles descobriam na prática como funciona resolver problemas reais que estão os mais próximos da realidade possível. As experiências foram, realmente, umas das coisas que me conduziram para a coordenação com o objetivo de inovar um pouco o curso. Mas, teve um fato que culminou. O fato de eu ter escrito um projeto para o edital do SEBRAE para formar professores. O objetivo desse projeto era formar professores em educação empreendedora. Todo aporte teórico que o SEBRAE usou para emitir este edital, foi justamente a mesma fonte que eu tinha absorvido no início. Então eu tive muita aderência ao inscrever o projeto. Nisso o SEBRAE optou por duas instituições do Estado, o IPA e, se não me engano, a PUCRS. Porque atenderam os requisitos. Então esses dois fatos me levaram à coordenação do curso. Esse fato em si, foi importante para eu dar meu “segundo pulo”. Depois que a gente venceu o edital, começamos a ser mentorados pelo SEBRAE. Participaram professores de outras instituições de ensino de Porto Alegre e região, justamente porque nós éramos uma das poucas instituições que tinham sempre essa postura, que é própria do design, de sempre cocriar e ter uma postura aberta. Isso advém do pensamento do duplo diamante. Que tem aquilo de ampliar a perspectiva, o divergir do nosso olhar para o todo, contando com elementos que vem da participação dos outros, nessa “sopa de letrinhas” muito

legal que fica dentro do DT. E aí, como parte do projeto, depois de eu ter me tornado coordenador, nós fomos submetidos a um treinamento, este é o segundo passo relevante, que foi o convite para sermos treinados por professores americanos para aprender o DT e todas as bases teóricas relacionadas a esse movimento de inovação... Como os métodos ágeis, movimento Startup Enxuta, DT, inclusive, dentro do universo do próprio DT, o Design Business. Esses conceitos nós tivemos a oportunidade de aprender com os professores americanos. Foi uma imersão de três dias, onde os 250 primeiros professores de educação empreendedora no Brasil foram treinados por professores americanos. Foi uma experiência sensacional, e onde ocorreu uma virada de chave para mim. Foi uma mudança muito significativa. Nisso, comecei a implementar o que eu aprendi no curso. Mas, como as instituições de ensino são muito "duras" para mudar... Eu encontrei a primeira barreira de aplicação do DT nesse universo organizacional como um todo... E o sistema educacional é muito antiquado, muito rígido, muito burocrático e muito ultrapassado. E aí, eu vi uma grande barreira para nós implementarmos o conhecimento do DT. Nisso, eu comecei a ver a vida como ela é no Brasil, com suas limitações e dificuldades, eu comecei a ter alguns embates internos... Como eu fazia parte de uma instituição educacional, eu queria fazer doutorado na época, eu já estava esperando o curso do doutorado em Design Thinking abrir... Mas daí eu comecei a ver essa dificuldade do sistema, e isso começou a me desmotivar em ser professor. Eu não queria mais ser professor de carreira, eu passei a questionar essa minha vocação profissional. Neste cenário, nós já estamos em 2014, no segundo ano do governo Dilma, que começou a cortar incentivos ao ensino, os problemas financeiros do Brasil começaram a aparecer... E nós começamos a pegar um reflexo muito claro disso nas instituições de ensino que estavam cada vez mais vazias e a queda de entrada de alunos. Obviamente a gente consegue ver como profissional uma disputa por espaço. Eu já estava desmotivado para ser professor, e isso foi o que me fez procurar novos caminhos. Então no final de 2014 eu negocieei minha saída do curso de administração. Eu queria ter mais contato com o universo da inovação, e nisso eu assumi a coordenação da incubadora do IPA em 2015. Neste ano, eu comecei a ter contato com várias entidades, vários órgãos públicos, vários empreendedores do Rio Grande do Sul e do Brasil. Em 2016 a incubadora foi descontinuada... Eu passei a atuar menos como professor e nesse ano eu comecei a ter experiência de mercado, bem na linha do DT. Eu já tinha uma experiência como consultor antes de ser professor, e resgatei esse lado, contatos e

peças. Comecei a ter relações que eu abordava, mas não falava muito sobre os elementos do DT, para não assustar os empresários. Os resultados foram bem legais, e eu comecei a entender o DT como método de trabalho. Em 2017 e 2018 eu tive mais experiências com o DT auxiliando em mudanças organizacionais como consultoria em negócios. Pegando bem ao lado do Design Business, e conectando ele com a comunicação e marketing, e mais ainda com a tecnologia, o digital. Esses três pilares que eu mais trabalhava. Em 2019 eu percebi que estava pronto para abrir essa minha metodologia de trabalho com uma empresa, como um negócio, e nisso, eu e mais dois sócios fundamos a 361º Business Agency, justamente para entregar resultados além do 360º neste contexto mundial que está constantemente mudando. Vamos além de um ciclo empresarial, a partir do momento que a organização tem absorvido na sua cultura elementos do Design Business. Atualmente estamos trabalhando em empresas que precisam de parceiros de negócios que sejam os condutores do processo de transformação digital. Falando de modo simplificado, essa transformação digital é fazer com que a empresa absorva os processos do DT. Falar é simples, mudar a realidade é que é muito trabalhoso (risos). É desafiante fazer isso na prática. É impossível mudar o hoje sem mudar regras e estruturas. E falo isso na realidade das empresas, escolas e universidades, em todas as instituições. A mentalidade das pessoas está formada para aceitar somente o modelo tradicional de trabalho e ensino, fazendo com que fique muito difícil de ocorrerem mudanças estruturais reais. Mas que, já temos várias mudanças... A PUCRS é uma das instituições que propicia o crescimento dessas bolhas de inovação. Algumas pessoas (estudantes) começam a ver outras formas de trabalhar e estudar, e tornam parte dessas pequenas bolhas que são importantes para a mudança. Ou seja, o processo de mudança pode ocorrer por parte de um desses estudantes e profissionais que procuram novas formas e metodologias de trabalho.

3. Quando foi a última vez que você utilizou a metodologia em um projeto?

Hoje meu contato com a metodologia é comer, beber e respirar o DT (risos). O meu contato com DT é apaixonante e viciante (risos).

2º BLOCO - CONCEITOS ESTRUTURANTES

1. Como você define a comunicação estratégica?

É meio difícil separar os pilares da comunicação estratégica do Design Thinking. Para mim, é tão natural pensar com o olhar do DT, mas... A comunicação estratégica é aquela comunicação que aproxima a empresa do cliente (internos e externos). A comunicação é aquela que vai dialogar com todos os agentes do mercado, e com os quais a empresa tem comunicação, de uma maneira que esse diálogo e relacionamento alavanque os resultados da empresa, gerando benefícios para todos os participantes do contexto. Isso seria meu “resumão”... Mas daí a gente está falando de DT também (risos).

2. Como você define o Design Thinking?

O Design Thinking é aquele conhecimento que, justamente, pode fazer com que os decisores da empresa entendam a relevância estratégica da comunicação (estratégica), porque a mentalidade *old school* dos gestores é aquilo de “eu quero que você comunique o que é importante para minha empresa”, só que o gestor é engenheiro mecânico, industrial ou da computação. É um cara branco, de outra era... É um cara que vai querer fazer as coisas mais por vaidade ou pelo simples fato de que ele está acostumado. No caso, para ele, comunicação é colocar um anúncio no jornal, fazer folder... Rede social, “vamos tirar foto e colocar no Facebook”, sabe? A comunicação estratégica para ele ainda são coisas muito mais instrumentais e ultrapassadas muitas vezes. E eu estou falando de grandes empresas. E as pessoas ainda pensam assim, até entenderem que precisam de parceiros para poder atualizá-los. Então o DT é aquilo que atualiza a empresa e que apresenta o resultado rápido. Isso porque, na verdade, o empreendedor tem dois modos de pensar “investi x, tenho que ter y de lucro”, e essa mentalidade *old school*. No caso, o DT junta esses dois polos (investimento e retorno) de uma forma mais rápida. E os empreendedores começam a pensar “nossa, isso funciona!”. Se o DT possibilita o desenvolvimento, teste, fazer as “pivotagens” e apresentar os resultados mais rápidos do que a velha comunicação estratégica, no caso, como o empreendedor entendia a velha comunicação. O empreendedor começa a ter contato com jovens profissionais que levantam esse tipo de abordagem e metodologia no dia a dia, e os gerentes (velhos) começam a perceber que existe conexão. Eu tenho vários relatos de ex-alunos que

são jovens que nem tu, que vem com uma mentalidade super atualizada, revolucionando o seu meio e gerando resultado rápido com essa nova visão. Então, os jovens estão fazendo os empreendedores mais velhos pensarem “opa, eu investi R\$100, e antes eu tinha o retorno de R\$120, agora veio esses jovens e conseguem me dar um retorno de R\$160 com esse tal de Design Thinking”. Então, começa a soar interessante, e as oportunidades para esses jovens começam a aparecer. O DT abre os olhos. Eu vejo o DT com um grande retorno de convencimento da mentalidade daqueles que pensam *old school*, essa mentalidade mais rígida. O DT é um demonstrador de que a empresa precisa se atualizar. Daí entra a comunicação estratégica e tecnologia na esfera do DT no ambiente organizacional.

3. Como você define a inovação?

Inovação conceitualmente é aquilo que muda culturas. São mudanças e processos que alavanquem resultados. E o Design Thinking vem para trazer essa revolução e trazer a verdadeira revolução dentro das empresas... E isso é uma inovação. Pode ser uma inovação em um processo interno da organização. Inovação pode ser diminuir custos da empresa e poupar recursos, pode ser em serviços, alterando a maneira como a empresa procede, ou produtos. Tudo que impacta e gera lucros e/ou resultados positivos para empresa/cliente é inovação.

3º BLOCO - CONTEXTO COMPETITIVO

1. Quais são as etapas para a construção da comunicação estratégica?

Complexo isso... (pausa) Bom, para tentar simplificar, de uma maneira geral, tem uma etapa anterior às aplicações em si do DT, que é a “desgraça bater na porta do empreendedor” (risos). Quando o retorno da empresa começa a reduzir e o empreendedor continua investindo ou colocando mais recursos, ou manter os funcionários trabalhando, a primeira coisa que ele corta é a área de marketing e comunicação com seus profissionais. Quando o problema começa aparecer no caixa, no dinheiro da empresa, o empreendedor *old school* começa a entender... [troca de assunto paralelo e não relevante para a pesquisa] Escapei demais e acabei esquecendo a pergunta. Mas voltando, o primeiro passo é o “curto-circuito”, que é

derivado da falta de dinheiro, problema financeiro, queda na receita, ou todos os outros sinônimos utilizados para perda de dinheiro e fluxo de caixa. A pandemia trouxe isso, as empresas tiveram muitos problemas de caixa a partir que a pandemia cortou o relacionamento tradicional com seus clientes (referindo-se a todos os públicos da organização) e seus mercados. A partir do momento que houve essa lacuna no mercado, o caminho que a empresa estava acostumada a percorrer, e os processos que ela estava acostumada precisou ser revisto. Essa questão de que, primeiro a pessoa precisa se dar conta, ela é o primeiro passo. O segundo passo é por onde eu devo começar a mudar. Normalmente... Aí é que está, o próprio DT não recomenda que a gente coloque regras, eu não quero que isso seja tomado como regra, não é científico o que eu vou falar. O segundo passo então, é entender por onde eu começo a mudar minha empresa. E a partir daí podem ser vários caminhos, como por exemplo, contratar uma agência que vai gerir as redes sociais, ou começar a mudar processos de marketing e comunicação... A empresa começa a entender o que ela precisa para se relacionar melhor, atraindo mais clientes ou em potencial. Dentro do seu espectro comercial começar a instaurar um contato que foi rompido por um problema, pode ser por causa da pandemia, por causa da concorrência... O terceiro grande passo é fazer o MVP (Produto viável mínimo), com todas as suas alternativas. "Ah, vamos fazer isso, isso e aquilo" ou "Vamos fazer esse, aquele e esse outro". Devemos fazer um MVP de acordo com a realidade concreta de cada empresa. E o quarto passo, é medir! É ver o que deu certo e o que deu errado nesse MVP. É medir o que pode ocorrer nas várias "pivotagens" feitas, e chegar no cliente explicando a maneira de como vocês vão trabalhar. O quinto passo, é colocar o projeto para funcionar. Fazer um processo de treinamento ou consultivo para o cliente (empresa) conseguir absorver essa nova forma de trabalhar novos negócios. Independente do ramo, porte, capacidade de investimento das empresas, isso acontece em todas.

2. Exemplo do DT na prática profissional.

O maior exemplo que eu tenho é do DT na prática de centrar no cliente. É usar essa premissa. Na minha experiência, por exemplo, na empresa em que eu sou sócio, a gente constrói tudo a partir da realidade do cliente. A gente não chega dizendo como se faz, né? Claro que temos o nosso objeto de trabalho, pelo qual nós fomos contratados. Normalmente as empresas nos contratam para repensarmos o marketing... Mas gente faz mais que isso. Nós temos uma visão de negócio, dos

processos, a gente ajuda a organizar a casa... Então o perfil do cliente, precisa normalmente, de alguma organização de gestão também. Além do marketing. A gente constrói os pilares do negócio conforme as necessidades do cliente. A gente analisa os recursos que ele tem, analisamos a cultura organizacional e os outros recursos e vamos construindo com ele a solução que mais funciona para sua realidade.

3. Como que o DT relaciona com a comunicação estratégica?

Essa pergunta se complementa com a anterior, e como eu entendo a comunicação estratégica. Eu fiquei bastante pensativo quanto a essa pergunta, porque tocou num ponto que eu vejo muito como uma sobreposição, em termos práticos, embora sejam questões diferentes. Na prática eu sempre tive um contato aberto com o cliente, na construção de relacionamento. Essa característica de se adaptar às realidades, à uma geração que quer objetividade, mas ao mesmo tempo quer um trato mais humano, ao mesmo tempo quer que esteja presente o atendimento às várias causas sociais, como questões LGBTQI+, negritude, feminismo, criança, idosos e adolescentes, ter uma responsabilidade sustentável... Temos múltiplas demandas típicas da geração Y e Millenials, que exigem das empresas uma capacidade de adaptação da sua linguagem, serviços e entregas para cada perfil de cliente. E isso é um desafio enorme para as empresas. O DT tem a capacidade de modelar a realidade de com quem a empresa está interagindo. E a comunicação estratégica é aquela que consegue fazer essa modelagem como algo perceptível pelo público-alvo, e nicho em especial de mercado. Essa junção de entrega desenhada a partir das múltiplas realidades do mercado, conduzidas pelo DT, a comunicação dos diversos nichos do mercado são a chave de sobrevivência, sustentabilidade, crescimento e desenvolvimento dentro das empresas atualmente... Ah, Quando eu falo de comunicação, eu estou falando de uma via de duas mãos.

4. Como ocorrem as interfaces entre a comunicação estratégica e o DT?

A pandemia acelerou o processo das empresas buscarem canais de comunicação atuais. Porém ainda estão muito distantes do ideal do DT. Essas empresas não mudam o seu modelo de negócio, mais ainda, não mudam sua proposta de valor, produto ou serviço. Elas mudam a maneira de entrega e os canais pelos quais elas se comunicam estrategicamente com seus públicos, mas não o objeto de comunicação, ou a forma de se comunicar com os diversos públicos. Às vezes, são apenas

“experimentos”. Como por exemplo a comunidade LGBTQI+. Nenhuma das empresas que nós trabalhamos quis fazer algo relacionado a esse contexto de inclusão. E estão deixando de se comunicar com uma grande parte de clientes. A tua geração não se importa muito com gênero, orientação sexual, ou qualquer coisa que diz respeito ao corpo do outro. Vocês estão mais preocupados com as experiências, prazer, satisfação, sabe? As cabeças que normalmente estão nas empresas não possuem essa capacidade de adaptação. Eu como empresa tenho que entender que o mundo está mudando, e que eu preciso me adaptar. Mas é difícil fazer essa leitura. Essa é uma observação, que é própria de um dos pilares do DT, mas também da comunicação estratégica. No caso, colocar-se no lugar do cliente, e onde ocorre a sobreposição das duas. A gente vê esse distanciamento em relação à abordagem do DT no negócio. As empresas não devem apenas adequarem seus produtos, devem buscar a transformação real deles. Dar espaço para todos, criar políticas de promoção que contemplem todos e que não sejam preconceituosas, enfim... É uma radicalização do formato do negócio mesmo. O que está mais avançado hoje em questão de mercado são as questões da comunicação estratégica se adaptando ao contexto. Principalmente na parte de estabelecer canais de comunicação com seus públicos. É um trabalho enorme. É isso... As interfaces são os pontos em comum, que principalmente é “ser centrado no cliente”. Porque na comunicação, em seguida, vem todo o resto. A construção do produto, a avaliação, a testagem, o estudo de métricas, que também são partes do DT. A principal interface dos dois é esse foco nos clientes. Tem alguns pontos que já vemos no mercado, mas mais como comunicação estratégica do que como Design Thinking.

5. Qual metodologia do DT você utiliza? E por quê?

Eu estudei as três metodologias que você traz, além dos autores originais, os que criaram a metodologia, que eu citei no início. Eu concordo com todas, porque todas partem de um princípio de que “o método é aquele que funciona de acordo com os recursos que você tem disponível naquele momento”. E das pessoas, de fato, estarem trabalhando na execução do método, e nas pessoas que nós interagimos para com a solução. Todo método é criado a partir das experiências, a gente não pega pronto... A gente aplica, nas experiências vamos fazendo os ajustes e modificações. Pois precisamos entender realmente algumas premissas que são fundamentais, e que envolvem nosso estado mental... Isso exige uma capacidade de estar aberto às

mudanças e saber lidar emocionalmente com isso. Esses dias eu conversei com um amigo que ficou me azucrinando por causa de uma bobagem, e eu perguntei para ele “pra que tudo isso”, e ele respondeu “é que eu só queria mostrar que eu tinha razão”... Ele só queria ouvir que estava certo, mas na minha visão eu estou nem aí se ele tem razão ou não, eu quero ver resultado, sabe? O DT é você ter capacidade emocional para lidar com erros, e certas coisas que acabam impactando o seu funcionamento e te invalidando. Então, temos que saber que a todo momento vamos passar por divergências. E temos que entender o conceito de divergência, por exemplo na política com esses tempos sombrios, nós conhecemos pessoas que não sabem divergir. As coisas estão muito tensas, as pessoas não aceitam divergir, e fica tudo bem. É difícil pensar “Fulano tem um ponto interessante, porém não me representa”, não conseguimos respeitar. As pessoas ficam impondo aos outros aquilo que acham que todos deveriam acreditar. E isso no ambiente organizacional, nós vemos como aqueles que têm resistência à adaptação. Então, as premissas do DT envolvem muito mais uma capacidade humana, de estarmos abertos e aceitarmos a diversidade. Melhorar as nossas divergências, encontrando um caminho para convergir ideias para chegar a um resultado, que não é definitivo. Nenhum resultado é para provar que alguém está certo. De preferência, o resultado busca impactar dezenas de pessoas. Fazemos o primeiro protótipo e fazemos todas as “pivotagens” que forem necessárias, para voltarmos a divergir... E depois voltamos a convergir para um formato 2.0 do nosso protótipo. E ficamos nesse ciclo, que pode não ter fim, mas que estamos sempre aprimorando, a partir da construção de realidades humanas, focado nos usuários finais. Vamos adaptando o método. A gente não pode usar o método (original) só por usar, porque para a sua realidade, certamente, esse determinado processo não vai funcionar. E eu posso te dizer o motivo. Porque você não é uma das pessoas que vem da realidade de Nova York ou de Londres onde os métodos foram desenvolvidos. Você tem a sua realidade, seja qual for. Somos um país com defeitos aos montes... Pode pegar 5% do método da Ideo e adaptar para o nosso contexto, já conseguimos realizar grandes coisas aqui no Brasil. Ainda tem muitas coisas a serem feitas no quesito de melhorias no nosso contexto. E foi isso que eu fiz. Eu adaptei o DT nas minhas aulas. E a cada turma eu fui adaptando e melhorando o meu método de trabalho. Mas o meu método continua passando por melhorias contínuas. O negócio é adaptar o método do DT para a sua realidade!

6. Como medir os resultados da estratégia de comunicação?

Nossa, medir é fundamental! Se você não medir, você vai ser mais um profissional que faz trabalhos freelance (risos). Nada contra freelancers. Nossa empresa também tem esse modelo de negócio (risos) Mas agora, se você quer ser um profissional de comunicação estratégica ou um Design Thinker, você não pode ser um freelancer. Por quê? Porque os dois requerem habilidades diversas, e que talvez você não tenha todas sozinho. Você precisa de mais pessoas. Ao menos mais uma pessoa para trabalhar com você. Mesmo que você seja dono da empresa, você vai ter que ter uma parceria muito fiel, para que ela possa te complementar. Você não dá conta de fazer tudo. Você pode estar envolvido no processo do duplo diamante, mas muitas vezes, quem vai utilizar a solução são outras pessoas. E se você não conseguir medir, ou conseguir organizar o teu tempo e relações... Por exemplo, no seu time comercial, você precisa medir quantas ligações foram feitas, quanto tempo durou em cada ligação, de quanto foi o gasto de deslocamento para contato com esse cliente, enfim... Tudo para medir o quanto você está sendo produtivo. Inclusive, medir o quanto de energia vale a pena investir em determinada coisa. Por exemplo, se você faz reuniões a cada semana, que ocupam metade das horas de trabalho da semana, com uma única pessoa, e essa pessoa não dá retornos... Você tem menos horas para atuar com outras pessoas, clientes, o que for. Então, de repente, pode ser uma decisão da empresa abrir mão do contato com essa única pessoa e focar em outras. Agora, se você não medir isso, você pode deixar de lado outras 15, 20 ou 30 pessoas. Você pode direcionar melhor os esforços para conquistar outros negócios. Comunicação estratégica tem que ser medida, sobretudo agora na era digital, que tudo é rastreável e que existem ferramentas excelentes para fazer isso. Tem softwares para medir a quantidade de horas que você passou fazendo cada ação de prospecção, visita, enfim... E você pode medir até quantas vezes a pessoa entrou em contato contigo depois da venda, quantos clientes novos, aumento de faturamento, entre outros. Tudo isso é importante para a comunicação estratégica, não só, mas a comunicação deve ter acesso a esses dados. Inclusive, os dados financeiros da empresa.

7. Qual a contribuição da DT para a construção de estratégias de comunicação inovadoras?

A contribuição do Design Thinking para mim, é a capacidade das empresas se adequarem às mudanças. Essa é minha resposta objetiva (risos). Mas eu posso te dar um exemplo (risos). Eu sou um professor que mexe muito com o emocional dos alunos, e justamente por isso eu fui poucas vezes escolhido como professor homenageado duas vezes e como paraninfo, apenas uma vez. O que é pouquíssimo para um professor com 15 anos de carreira. E por quê? Porque eu deixei muitas pessoas incomodadas. Já tive uma turma de graduação que fizeram abaixo assinado contra minhas aulas, mas no final me escolheram como homenageado (risos). Olha a reviravolta que deu. E eu sei que mexi muito com o emocional deles. Os alunos estão muito acostumados com a ideia de “o que vai cair na prova?”, e querem o conteúdo dado especificamente para aquela questão da prova. Mas como professor eu sei como é o método de estudo dos alunos de agora... eles olham no google, que eles decoram alguns tópicos tal qual a resposta que é pra escrever na prova e vão para o dia da prova com essa meia dúzia de tópicos decorados. Nós professores sabemos disso. Tecnicamente é um sistema de ensino perfeito, pois o aluno sabe as respostas e vai bem na prova, o professor consegue manter o emprego, os coordenadores de curso conseguem manter os alunos nos cursos e não recebem reclamações. Mas por outro lado, a formação do aluno e a preparação dele, isso não é como deveria ser, porque o sistema tem que ser “redondinho”. Então, eu te diria que, nós não estamos abordando desde a formação do aluno os elementos necessários para eles estarem preparados, principalmente, pelo lado emocional para este mercado atual. Ao deixar claro para o aluno “faz exatamente isso que eu te falo, que você vai ter sucesso”, você coloca este futuro profissional em uma posição emocional em que ele pode confiar no seu superior, afinal, é só fazer o que o superior falar... Mas daí, ele vai para o mercado de trabalho... Mesmo durante a faculdade, o aluno se descreve como um determinado tipo de profissional nas entrevistas de emprego. Mas quando ele entra na empresa fica esperando as atividades chegarem. Lógico que tem pessoas que auxiliam e pedem algumas coisas, mas esse jovem profissional não corresponde com aquilo que ele disse. Tudo bem que, normalmente, quando estamos no início da carreira, nós recebemos mais atividades “chatas” para fazer. Mas esse jovem que aguarda as demandas fica desiludido e se questionando se a empresa é boa mesmo para ele. Mas ele nunca foi instigado a procurar desafios... A buscar as oportunidades nos

espaços que ele está inserido. Conquiste o espaço que você acha que merece, vai viajar, o mundo está aí. Vai viver as experiências da vida. O fato é esse. A grande questão é que o contexto todo não está preparado para as premissas do Design Thinking, no qual tem o ponto de partida a capacidade de adaptação. Quando eu falo em “capacidade de se adaptar”, é atuar com o conceito da divergência. “Eu divirjo de ti, eu tenho que aceitar que você diverge de mim. E isso é muito bom, pois eu vejo pontos de vistas diferentes dos meus”. Cada pessoa tem um ponto de vista diferente [mostra uma caneca e fica mostrando os diferentes lados]. Eu tenho essa caneca, que eu vejo a alça, mas você não vê. E uma outra pessoa pode ver a alça de lado ou de baixo, entende? E olha como muda conforme você vai manuseando a caneca. O DT é essa junção de olhares, com todas as diferentes perspectivas e experiências advindas desse olhar sobre o mesmo objeto. Olha que incrível! [mudança de assunto não relevante para a pesquisa] Então... São múltiplas perspectivas sob a mesma situação. No ambiente organizacional você vai ver o seguinte... Você tem contato com o cliente, e ele está reclamando muito sobre um problema. O seu time precisa fazer alguma coisa para resolver isso. Então, um jovem que nem você, que está cheio de ideias para solucionar esse problema não é levado a sério pelo gerente. Muitas vezes os gerentes ainda pensam “quem esse jovem pensa que é?” ou “te coloca no teu lugar”. Pode ser que este gerente tenha ciúmes das suas ideias, e está com medo de perder o emprego. Ou ele nem tem noção do que é uma abordagem centrada no cliente. Ou, a que é mais frequente é a “sempre foi assim, pra que mudar?”. O que você vai encontrar no mercado é sempre a resistência à mudança. Primeiro, porque você é jovem e não sabe o que está falando; Segundo, mesmo com 15 anos de experiência é porque você está no início da carreira; Terceiro, é porque você é mulher; Quarto, porque tem filhos é LGBTQI+; e assim vai. E sempre vai ter algum motivo para que você não se encaixe nas empresas. O principal é saber conviver com o diferente. Construir com o diferente. Se nós não conseguimos fazer isso, esquece. Você não vai aplicar o Design Thinking. Você não vai aplicar nem uma boa comunicação estratégica.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br