

DESIGN THINKING E COMUNICAÇÃO INTERNA: ABORDAGENS COCRIATIVAS NO DIÁLOGO ENTRE EMPRESA E PÚBLICO INTERNO

Fernanda Fonseca Serrate¹

Resumo

O presente artigo aborda a aproximação entre comunicação interna e design, analisando a cocriação através do *design thinking*. O objetivo central da pesquisa foi compreender os desafios enfrentados pela comunicação interna e apresentar o *design thinking* como ferramenta estratégica para o seu fortalecimento, através da aproximação e interação entre empresa e público interno. Como resultado, identifica-se que essa abordagem é capaz de ativar os diversos atores envolvidos na formulação das estratégias de comunicação. Neste estudo, o público interno foi considerado como primeiro cliente da empresa e agente estratégico, capaz de promover a inovação e contribuir para o desenvolvimento de processos comunicacionais e para o clima organizacional.

Palavras-chave: Comunicação Interna. *Design Thinking*. Planejamento de Comunicação Interna.

Abstract

This article approaches the approximation between internal communication and design, analyzing co-creation through design thinking. The main objective of the research is to understand the challenges faced by internal communication and to present design thinking as a strategic tool for its strengthening, through the approach and interaction between companies and their internal public. As a result, this approach is identified as capable of activating the various actors involved in the formulation of communication strategies. In this study, the internal public is considered as the company's first customer and strategic agent, capable of promoting innovation and contributing to the development of communication processes and the organizational climate.

Keywords: Internal Communication. Design Thinking. Internal Communication Planning.

¹ Designer Gráfico, formada pelo Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter). Especialista em Comunicação Empresarial pelo Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter). E-mail: fernandaserrate@gmail.com

1. Introdução

Apesar do novo contexto tecnológico, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas (MARCHIORI, 2001). De fato, muitas empresas começaram a perceber que a satisfação de seus funcionários influi diretamente na melhoria do clima organizacional (LUZ, 1996) e, conseqüentemente, no aumento da produtividade e na imagem da organização perante a sociedade. De acordo com Fontenele et al. (2011), alguns autores (MEDEIROS et al., 2002; BISHOP; SCOTT, 2000; LEE et al. 2000) têm se dedicado a investigar as práticas que devem ser adotadas pela empresa a fim de conquistar o comprometimento dos funcionários², e muitos apontam a comunicação como um dos mais importantes fatores geradores de comprometimento. Segundo Girardi e Girardi (2006), uma comunicação eficaz entre empresa e colaboradores pode provocar mais satisfação do que premiações ou bônus.

Desse modo, fomentar a comunicação com o intuito de aumentar o comprometimento dos funcionários se tornou uma vantagem competitiva decisiva. No entanto, o acelerado desenvolvimento tecnológico nos meios de comunicação e com mídias cada vez mais diversificadas, gerenciar os processos de comunicação interna demanda que os profissionais de comunicação sejam cada vez mais eficazes e inovadores.

Pode-se dizer que uma comunicação interna eficiente é capaz de provocar grandes resultados, possibilitando que os colaboradores se identifiquem com os objetivos da organização. Contudo, para que isso ocorra não basta apenas utilizar canais de comunicação para informar o funcionário. Ou, então utilizar os canais sem planejamento. Deve-se, entre outras atitudes, estimular a sua participação e criar espaços apropriados para tal.

A este cenário, soma-se os anseios das novas gerações de funcionários que carregam outras formas de se socializar e esperam que o ambiente corporativo seja um espaço de diálogo. Não há dúvidas que um dos grandes desafios comunicacionais é gerenciar as novas expectativas e necessidades do trabalhador

² Relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização (MOWDAY *apud* TAVARES; FRANÇA, 2009).

contemporâneo³ (SOUZA, 1992).

Diante desse contexto, a implementação de abordagens e práticas mais participativas tem muito a oferecer, criando oportunidades para inspirar e motivar funcionários a participar ativamente dos processos. Da mesma forma que supriria a necessidade de expressão dos funcionários que se tornou um direito que os mesmos buscam e exigem. Assim como, a partir destas novas abordagens seria possível desenvolver planos de comunicação mais adequados à realidade dos públicos internos, para assim, conseguir atingi-los de maneira mais eficaz.

O *design thinking* surge nesse cenário como uma ferramenta de fortalecimento do fluxo das informações internas. Isto é possível através da identificação das necessidades e desejos do público interno, enquanto oferece estímulos e benefícios que motivam as pessoas a trabalharem de forma criativa e eficiente. Essa abordagem estratégica tem sido aplicada com muito sucesso por diversas companhias e consultorias, e busca o desenvolvimento dos processos de trabalhos, fomentar a inovação, impulsionar equipes a atingirem melhores resultados aumentando a produtividade e facilitar a identificação de necessidades e problemas.

Não há dúvidas do papel estratégico do design para empresas (LOCKWOOD, 2009; BROWN, 2010; MOZOTA, 2011), e em alguns casos e projetos fica evidente os benefícios da aplicação da abordagem do *design thinking* na educação (OLIVEIRA, 2015; IDEO, 2012) e outras áreas tradicionais, como o gerenciamento de bibliotecas (IDEO, 2015). Ou ainda, em projetos de cunho social (IDEO, 2009).

O presente estudo nasce, portanto, da conjuração desses fatores e pretende lidar com a seguinte problemática: Quais são os principais benefícios da aplicação do *design thinking*⁴ no Planejamento de Comunicação Interna? De modo a compreender a sua real contribuição aos processos tradicionais de comunicação interna. A partir do problema proposto, tem por objetivos: a) compreender os desafios da comunicação interna organizacional frente às novas exigências do mercado e de seus públicos internos; b) aprofundar o conhecimento sobre *design*

³ Souza (1992) define um novo tipo de trabalhador que não precisa somente de um bom salário, mas que também requisite o reconhecimento de sua participação e seu comprometimento nos resultados da organização para a qual, e não apenas dentro de qual, ele emprega toda a sua dedicação.

⁴ Para este estudo, considera-se a abordagem *design thinking*, grafada conforme Brown (2008) e não as metodologias que surgiram posteriormente, grafadas normalmente com iniciais maiúsculas.

thinking como uma nova ferramenta orientada a inovação e cocriação⁵; c) analisar pontos de convergências entre os processos, assim como seus principais benefícios.

Posto isto e tendo em vista o cuidado em abranger as principais dimensões dos temas abordados, o estudo estrutura-se basicamente a partir da pesquisa bibliográfica. Por fim, expõem-se as considerações finais, que têm por propósito não limitar a discussão sobre o tema, mas indicar novas questões de pesquisa e possibilidades que se delineiam a partir dos estudos conduzidos.

2. Os novos desafios comunicação interna

Impulsionada pelas novas tecnologias e pelas novas interfaces com os públicos internos⁶, a comunicação interna adquiriu importância estratégica (KUNSCH, 1997; BUENO, 2010; ARGENTI, 2014). Essas transformações trouxeram nossos desafios comunicacionais às organizações, exigindo que adaptassem sua comunicação, principalmente, para com aqueles considerados como os primeiros clientes da marca, o público interno (KOTLER, 2010).

Com a finalidade de “propiciar meios para promover a integração... compatibilizando os interesses dos funcionários aos da empresa... a comunicação interna... estimula a troca de informações e experiências, e o diálogo, bem como a participação de todos, a fim de atingir os objetivos gerais da organização” (LUPETTI, 2007, p.20). Assim, pode-se dizer que a comunicação interna deve ser um canal direto com os funcionários, de forma a desenvolver um diálogo contínuo, disseminando as metas, missão, visão, valores da organização.

A comunicação interna é um poderoso instrumento para envolver o funcionário de forma motivadora, fazendo um agente proativo e envolvido com a empresa (MEDEIROS, 2006). Da mesma forma que é fundamental para gerar credibilidade e confiança, estimular comprometimento criando condições para o desenvolvimento e crescimento das organizações (MARCHESI *apud* NASSAR, 2005). Segundo Curvelo (2012, p.22), podemos conceituar a comunicação interna como:

⁵ De acordo com Sanders; Stappers (2008), o termo faz referência a qualquer ato de criatividade coletiva, compartilhada por duas ou mais pessoas.

⁶ Neste estudo, o público interno é considerado como os funcionários.

[...] conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública.

Como fica claro, comunicar vai além de apenas informar, sendo fundamental que os colaboradores estejam envolvidos no processo comunicacional. Por isso, é necessário que a empresa tenha um canal que permita os funcionários se manifestar e envolver nas questões profissionais.

Relacionar-se com seus vários públicos, direta e indiretamente, de forma planejada e estruturada, deve fazer parte do processo de comunicação corporativo e, acima de tudo, estar em consonância com a comunicação para os públicos externos (acionistas, imprensa, clientes, comunidade, fornecedores, governo, etc.). Segundo Clemen (2005), ao contrário de sistemas amadores e informacionais de comunicação interna, as empresas deveriam realizar um trabalho estratégico e profissional, “considerando o público interno como multiplicador e disseminador de sua imagem” (CLEMEN, 2005, p.45). Entretanto, muitas empresas têm dificuldade em gerenciar esse processo e aplicar as ferramentas de apoio para alcançar os resultados almejados (TIBURCIO; SANTANA, 2014).

Erroneamente considerada nada mais que memorandos, publicações e transmissões, a comunicação interna é imprescindível para a conquista da confiança e fidelização (ARGENTI, 2014). Se pensada estrategicamente, essa ferramenta estimula diferenciais competitivos e gera percepções positivas para a marca corporativa, para a empresa, seus produtos e serviços.

Não há dúvidas que a comunicação interna para se adaptar as constantes mudanças e adequar-se às novas exigências, devendo afastar-se de procedimentos padronizados e fórmulas já superadas. Segundo Morgan (1996, p.38) estes são “frequentemente incapazes de lidar eficazmente com circunstâncias novas”. Sabe-se que a comunicação eficaz deverá ser mais flexível, e com uma forma mais dinâmica, valorizando a participação e a capacidade criadora do funcionário.

A comunicação com os funcionários, público foco deste estudo, deve ser direta, transparente e objetiva, por meio de canais de comunicação próprios para esse público. Há de considerar, conforme salienta Lupetti (2007, p.55) que este é composto por “pessoas com diferentes perfis, hábitos, escolaridades e ações”. Há,

no entanto uma resistência em investir em novas mídias, sair do tradicional no que diz respeito à comunicação interna. Ainda que a importância deste grupo seja vital (KOTLER, 2010; CLEMEN, 2005; RODRIGUES, 2010), sendo talvez “o mais estratégico – e, portanto, o mais importante – para a organização” (MARCHESI apud NASSAR, 2005, p.50).

Quanto a esse funcionário, para que se torne aliado, precisa perceber-se que suas opiniões são importantes, fazer parte do dia a dia das organizações, entender qual o seu papel na construção da empresa. Logo, o funcionário deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância.

Argenti (2014) destaca mudanças em termos de valores e necessidades no funcionário atual. Segundo o autor, tem expectativas mais altas e maior interesse de entender mais sobre as empresas em que trabalham em relação aos funcionários de gerações anteriores. Até por isso, tendem a criar menos vínculos com as empresas em que trabalham, na medida em que essa “pessoa jurídica” ainda não se modernizou em seus relacionamentos.

Também exigem participação nos processos e valorizando a troca de informação, essa participação é vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização conectados e integrados aos objetivos. Neste ponto, Pinto (1994) que afirma que a comunicação também estimula os colaboradores a compreender atividades que realizam com o conseqüente aumento de sua produtividade e eficiência. Viviane Mansi, gerente sênior de Comunicação e Public Affairs da GE⁷ comenta:

Existe hoje uma forte correlação entre a boa comunicação interna e o engajamento de funcionários. Quando os empregados entendem o que a empresa espera e a importância do trabalho, é mais fácil engajar nas causas e objetivos da organização. Eles se veem representados no sucesso obtido.

Fica claro que em organizações com culturas participativas, os funcionários se sentem valorizados como pessoas, e não apenas como funcionários. Uma caixa de sugestões é sempre uma boa iniciativa, entretanto, somente essa prática não é mais suficiente. É fundamental que os colaboradores estejam envolvidos, que o funcionário se sinta à vontade para falar. Por isso, é necessário incentivar o diálogo

⁷ Entrevista realizada para Radar Blog em 11 de dezembro 2014. Disponível em: <<http://brasil.bm.com/blog-radar-digital/os-desafios-da-comunicacao-interna-nas-organizacoes>>.

e proporcionar um ambiente favorável à produtividade, desempenho, inovação, criatividade e realização profissional de indivíduos e equipes (LATTIMORE et al, 2012).

2.1. Planejamento de Comunicação

O planejamento é essencial para que a organização possa projetar o futuro de maneira eficaz e estratégica (KUNSCH, 2003). O plano de comunicação interna coordena os processos, estabelece uma estrutura de trabalho, define responsabilidades, orçamentos e cronogramas, e cria um benchmark para a mensuração de resultados. Tendo como objetivo equilibrar as necessidades e as expectativas, o planejamento resulta em planos, projetos e programas de ação. Com ele pode-se fazer uma análise ambiental, realizar projeções e prognósticos, prever eventuais comportamentos e reações dos públicos (KUNSCH, 2006).

Isto só é possível com um planejamento que resulte em instrumentos materiais tangíveis na forma de projetos, planos e programas de ação. Naturalmente, não basta a existência das ferramentas de comunicação na empresa, elas precisam mais que informar, promover experiências que ajudem os indivíduos a formar opiniões, despertar interesses e gerar decisões. Para Kunsch (1997, p.28) o planejamento deve ser “estratégico para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”.

Sabe-se que, há vários modelos de planejamento, orientados ao tipo de organização e o projeto a ser desenvolvido. Entretanto, todos têm como princípio norteador a orientação metodológica das fases do processo do planejamento: a) Pesquisa e levantamento de informações sobre o cenário; b) planejamento e programação das ações; c) implantação ou execução; d) controle e avaliação dos resultados. Nesse estudo, considera-se como referência o modelo proposto por Rodrigues (2015)⁸, na figura a seguir, composto por quatro etapas e que se adequa a qualquer tipo de organização.

⁸ Material disponibilizado pela autora, para alunos da disciplina Comunicação Interna, do curso de Pós-Graduação em Comunicação Empresarial, do Centro Universitário Ritter dos Reis (UNIRITTER). Abril/2015.

Figura 1: Modelo de Gestão e Planejamento de Relações Públicas



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Rodrigues (2010)

Durante o planejamento, há a escolha da mensagem e do canal⁹ ideal para que as informações alcancem a todos na organização. Para que isto ocorra, diversos tipos de barreiras necessitam ser superadas, como a barreira de linguagem, relacionada às diferenças de cultura entre os públicos (internos ou externos) e a organização. Para cumprir as metas e objetivos do planejamento estratégico, são necessários a participação e o comprometimento dos funcionários, somente assim é possível convergir para uma comunicação eficaz e simétrica (MAFEI; CECATO, 2015). Em um cenário competitivo e globalizado, é essencial uma nova visão da comunicação interna sob novos paradigmas e a adoção de um planejamento muito mais participativo.

3. *Design thinking* e a cultura participativa

A expressão *design thinking* foi cunhada por David Kelley, professor de Stanford e fundador da IDEO¹⁰, e utilizada para descrever: “conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas” (BROWN, 2012, p.6). Há quem afirme que o *design thinking* é uma metodologia, mas na verdade trata-se de um novo jeito de pensar, um novo modelo mental (PINHEIRO, 2011). Brown (2012, p.3) afirma que é uma abordagem

⁹ Classificados segundo Curvelo (2012) em: comunicação administrativa (por meio de memorandos, cartas circulares, instruções); comunicação social (boletins, jornais internos, vídeo jornais, revistas, intranet) e comunicação interpessoal (comunicação face-a-face entre funcionários/funcionários e chefias/subordinados).

¹⁰ Empresa de design e inovação fundada em 1991, em Palo Alto, que desenvolveu e popularizou a abordagem *design thinking*, que posteriormente deu origem a inúmeras metodologias. Essas metodologias normalmente são homônimas a abordagem a que causa confusões entre a abordagem – estudada nesse artigo – e as metodologias oriundas desta.

orientada a inovação, eficaz e acessível, “que pode ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade” possibilitando que indivíduos e equipes gerem novas ideias que possam ser implementadas e que principalmente “façam a diferença”.

Ao longo dos anos seguintes, a IDEO popularizou um “kit de ferramentas” dotado de um método e ferramentas baseado em suas experiências com a abordagem. Depois disso, vários autores e empresas desenvolveram outros métodos e metodologias para os mais variados fins. O design inicialmente ligado à estética e produção de produtos, hoje aproximasse cada vez mais das empresas, através da incorporação de princípios dessa área na forma como as pessoas trabalham. Ao contrário das abordagens tradicionais, de natureza analítica, que incentiva que devemos pensar linearmente entre A-B (sendo A o problema e B a solução) para solucionarmos o problema, a cultura do *design thinking* propõe que devemos gerar ideias. Gerar opções para depois encontrar um caminho (PINHEIRO, 2012).

Essa nova abordagem atualmente é empregada como uma abordagem para resolver problemas, inspirar a criatividade e instigar a inovação com alto foco no usuário. Ela contempla três fases de inovação que se sobrepõem, sem uma sequência de passos ordenados (BROWN, 2010; IDEO, 2009). Nessas fases, os problemas são questionados, *insights* gerados e as respostas surgem ao longo de todo o processo (Figura 2).

Figura 2: Estágios do Processo Design Thinking



Fonte: Elaborado pela autora, com base em IDEO (2009)

Podemos entender a fase *inspiração*, como “o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções” (BROWN, 2012, p.16). Enquanto na *idealização*, há a preocupação em gerar, desenvolver e testar novas ideias para este problema ou oportunidade, sem pré-conceitos e a partir dos *insights* de todos. A *implementação*, envolve o planejamento e criação de protótipos de modelos de negócios para avaliar os impactos nas atividades da organização como um todo (BROWN, 2012), sempre considerando o *feedback* dos usuários, que nesse processo, são cocriadores.

A partir dessas fases e do conjunto de princípios propostos pela abordagem surgiram dos métodos e metodologias anteriormente citados. Apesar de possuírem suas próprias fases, é possível reconhecer as macro-fases do processo – inspiração, idealização e implementação – como suas norteadoras (Figura 3).

Figura 3: Metodologia *Design Thinking*



Fonte: elaborado pela autora, com base em PINHEIRO (2012)

Na figura anterior observamos a metodologia criada, e em constante evolução, por uma das principais escolas superiores de design e inovação do mundo, a D. School. É possível notar a influência três fases da inovação como macroestrutura, e em todas as etapas encontramos a aplicação do conjunto de princípios referenciados por Brown (2012).

Para compreender melhor as propriedades do *design thinking* para o desenvolvimento de inovações, é essencial o entendimento de seus princípios. De acordo com Brown (2012), esses princípios essenciais para a adoção dessa perspectiva mais participativa e humanizada de ver problemas, oportunidades e processos são: projeto - veículo que transporta uma ideia do conceito a realidade;

briefing – conjunto de informações que norteiam o projeto; cocriação – equipes interdisciplinares formadas por usuários, designers e todos os profissionais necessários; observação – todos os projetos devem envolver um período de pesquisa; empatia – pensar as pessoas como pessoas, e não como estereótipos e experimentos; experimentação – a tolerância ao risco, a prototipação de ideias; a cultura da experiência – buscar e utilizar ferramentas para construção de experiências significativas; pensamento visual e *storytelling*; e a convergência entre o que tecnicamente possível, economicamente viável e o desejável (BROWN, 2012), não é transcrição direta... fui pegando os princípios ao longo do livro, ele não os organiza assim, vai apresentando ao longo do livro). A partir desses princípios fica claro que o *design thinking* é a inovação centrada no usuário, que exige colaboração, interação e abordagens práticas para encontrar as melhores ideias e soluções finais.

Essa abordagem favorece a fluidez na investigação de temas complicados e permite pensar de forma criativa na hora de abordar problemas complexos. Suas ferramentas cocriativas¹¹ permitem aos envolvidos explorar, organizar um número elevado de informações, definir estratégias e se comunicar.

Além das fases e princípios, o conjunto proposto por Brown (2012) possui mais elementos: as lentes. A tríade de lentes é considerada de vital importância, o tripé da abordagem e são: Empatia, Colaboração e Experimentação. Segundo Pinheiro (2012, p.59) a empatia só é possível a partir do convívio das pessoas no projeto e “o olhar empático do *design thinking* nos permite atacar um problema utilizando novos pontos de vista e com isso trabalhar em ideias que, antes de mergulhadas na mente das pessoas, não estavam disponíveis”. Empatia, segundo Brown (2012), pode ser entendida como a tentativa de ver o mundo através dos outros, compreender o mundo por meio das experiências alheias e de sentir o mundo por suas emoções. Sobre essa primeira lente, Pinheiro (2012) complementa que muitas empresas que buscam implementar práticas internas de incentivo ao uso das suas ofertas dentre os colaboradores, entretanto, as campanhas muitas vezes são pensadas como frias estratégias de endomarketing. Havendo pouco ou nenhum

¹¹ As ferramentas variam de acordo com cada metodologia. São ferramentas muitas vezes oriundas de outras áreas como marketing (ex. análise SWOT) e antropologia (ex. pesquisa etnográfica), ou originalmente do escopo criativo dos próprios designers. Como por exemplo: brainstorming, jornada do usuário, diagrama de afinidades etc. (VIANNA, 2012; IDEO, 2007; PINHEIRO, 2012).

espaço para *feedback*, e ainda muitos não se sentem à vontade de criticar.

A segunda lente se sobrepõe a anterior, reforçando a importância de envolver as pessoas durante o ciclo de desenvolvimento de projetos – de qualquer natureza. Os usuários são envolvidos no desenvolvimento do projeto, e tornam-se em essência *codesigners*.

A terceira lente, a da experimentação, permite externas das ideias de maneira que possam ser absorvidas, complementadas pelas outras pessoas – tornando-se também ferramentas *cocriativas* – e testadas a partir de protótipos tangíveis. Dessa forma, é permitido falhar bem antes do lançamento e dos investimentos.

Esses protótipos podem ser tanto modelos pouco sofisticados, quanto materiais de escritório, ou outros produtos e serviços mais elaborados. Obviamente não incentiva os erros, mas reconhece que raramente as coisas acontecem como gostaríamos logo de cara - os equívocos fazem parte do desenvolvimento das ideias. É importante ressaltar que as lentes não são etapas, e sim, verdadeiramente lentes. Durante todo o processo as equipes precisam “enxergam” através desses olhares. O *design thinking* não resolve tudo, mas pode ajudar pessoas e organizações a atravessar situações complexas, voltada sempre para inovação (de processos, serviços, produtos, etc.). Principalmente, na criação de ambientes de trabalho onde as pessoas queiram estar, dinâmicos e *cocriativos* (KOLKO, 2015).

4. *Design thinking* e planejamento de comunicação

Os resultados da pesquisa bibliográfica, sintetizados neste trabalho permitiram que fossem traçados pontos de convergência entre os temas abordados. Acredita-se ser apropriado citar essa definição de comunicação interna retirada de Kunsch (2003, p.154) creditada a Rhondia (1995), onde diz: “a ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados na empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação”.

Ainda nesse contexto, podemos encontrar em Maffei e Cecato (2015, p.100) a seguinte problemática: “como cumprir as metas e objetivos do planejamento estratégico sem a participação e o comprometimento dos funcionários?”. A mesma autora ainda levanta outras considerações, como a necessidade da criação de

mecanismos para o público interno possa se manifestar de maneira eficaz, a importância de conhecer o público interno e do trabalho em equipe. Tais observações levam a conclusão da extrema relevância da troca de informação e diálogo, a necessidade de criação de espaços participativos e outros pontos levantados durante a revisão bibliográfica.

Despertar confiança e o comprometimento dos colaboradores, enquanto motiva e estimula o desempenho de cada profissional é um dos benefícios que podemos encontrar na abordagem *design thinking* se aplicada ao planejamento de comunicação interna. Através da criação de condições para a cocriação, por meio da participação pode fomentar melhores condições de trabalho, pois sabe-se que integração com os funcionários nos processos tem como consequência a melhoria do clima organizacional (KOLKO, 2015). A utilização de equipes de multidisciplinares para o melhor desenvolvimento de projetos é outro ponto comum, referenciado em Brown (2012) e Maffei et al. (2015).

As questões relacionadas as etapas iniciais do *design thinking*, dentro do escopo da Empatia e Inspiração, buscam compreender e identificar os desafios estratégicos da organização, através de pesquisas etnográficas e da capacidade de imersão no entendimento das necessidades dos usuários (leia-se, funcionários, neste estudo) na execução do design centrado no usuário. Essas questões vêm ao encontro as necessidades e etapas compreendidas nas fases iniciais do planejamento de comunicação interna, e podem ser beneficiadas pelo uso dessa abordagem.

Fazer com que as pessoas saibam o quanto o seu trabalho faz diferença no processo, compreender a organização como um todo, fomentar e difundir a integração entre empresa e a comunidade. Comunicar, integrar, motivar, valorizar, criar sentimento de pertencimento, são premissas constantemente abordadas no planejamento de comunicação interna e tem relação com qualquer aspecto do *design thinking*.

O *design thinking* na comunicação interna pode contribuir para a humanização dos processos, e para o desenvolvimento de produtos e serviços adequados aos públicos internos, que realmente supram suas necessidades e expectativas. Adotar essa abordagem tem alguns desafios, pois para algumas empresas e profissionais, visualizar modelos tradicionais sobre outras perspectivas não é tão fácil. Mas ela

pode ajudar a criar um olhar empático e uma cultura mais participativa, por isso, tende a reforçar implicitamente uma abordagem mais reflexiva e humana nas estratégias comunicacionais.

Ferramentas de cocriação e muitas metodologias que são apresentadas no *design thinking* podem ser adaptadas a fim de favorecer a cocriatividade e o engajamento. O que vem ao encontro com Maffei *et al* (2015) e Argenti (2014) que afirmam que para cumprir as metas e objetivos do planejamento estratégico é necessária a participação e o comprometimento dos funcionários, somente assim é um possível convergir para uma comunicação eficaz simétrica. Acredita-as que essa pesquisa abre uma série de infinitas possibilidades dentro dessa área interdisciplinar.

Após o desenvolvimento de uma análise em todo material reunido, verificou-se a necessidade de ilustra-la por meio de um gráfico, que pudesse demonstrar de forma visual os pontos abordados, explicando melhor a relação da abordagem participativa do *design thinking* e como ela pode ser inserida no planejamento de comunicação interna (Figura 4).

Figura 4: Representação da convergência *design thinking* e o modelo de gestão e planejamento de RP.



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Rodrigues (2010), IDEO (2009), Brown (2010) e Pinheiro (2012)

O tripé do *design thinking*, conforme ilustra a figura anterior, tem pontos de convergência e pode beneficiar o planejamento de comunicação interna em todas as suas fases. A primeira fase de Pesquisa - que contém etapas como identificação e

reconhecimento da empresa e dos grupos, assim como análise da situação da empresa – tem muito a se beneficiar com o olhar empático da primeira lente do Design.

Além da observação real e profunda dos usuários, a Empatia permitirá a imersão total da equipe no problema a ser resolvido através do diálogo com seus usuários – neste caso, os funcionários – e das ferramentas de design próprias para esta fase. Essa experiência imersiva é bem diferente de outros modos de trabalho nos quais os profissionais de comunicação tradicionalmente trabalham. Colocar-se no lugar no outro, princípio que rege a empatia, é fundamental, principalmente para comunicadores.

Em um mundo com tantas disparidades sociais e econômicas, não podemos permanecer fixos no nosso meio. É necessário sair à procura de vivências, histórias e experiências reais, entender as necessidades dos usuários, e também para visualizar as possíveis barreiras in loco, dificilmente compreendidas sem o contato pessoal.

A lente Colaboração pode beneficiar a fase de Planejamento e de Implementação, pelo motivo que o próprio nome sugere: a participação dos funcionários. Nesta fase é essencial que se entenda e atenda aos anseios de todos os envolvidos no processo – direção, funcionários, equipe de comunicação, etc. – é preciso trazê-los para dentro do projeto. Ao propiciar que o funcionário integre as etapas de planejamento de projetos a empresa abre um espaço de ressignificação deste funcionário, e em contra partida, os planos de ação e a seleção dos meios de comunicação se tornam mais eficazes. A correção de desvios, comum na fase de Implementação são reduzidas tanto pela colaboração dos funcionários quanto pelos ciclos de prototipação e testes provenientes da experimentação.

5. Considerações finais

De forma resumida, o *design thinking* é uma abordagem colaborativa, empática e com ciclos rápidos de experimentação que potencializa outras formas de inteligência – além de racional e individual, tradicionalmente predominantes. Através das ferramentas cocriativas e de equipes interdisciplinares, busca soluções centradas no ser humano, respeitando as restrições de projeto, gerando valor e

resultado. Por seu caráter colaborativo e criativo, apresenta-se como instrumento de fomento à inovação e convergência de interesses entre as empresas e aqueles considerados por Kotler (2010), como os primeiros clientes da marca, o público interno.

Existem dois pontos importantes para formar a base de que deve ser o processo de comunicação interna eficiente: motivar os colaboradores para que se envolvam na estratégia do negócio e permitir a manifestação da opinião do colaborador de forma organizada¹². Com esse estudo foi possível verificar que a abordagem apresentada cria espaços para interação entre empresa e funcionários, e traz ao planejamento de comunicação novos olhares adequados as novas necessidades e exigências do mercado. Com base nestes pressupostos, o *design thinking* potencializaria a comunicação interna, de forma que pudesse exercer um dos seus principais papéis, que é de aproximar a empresa de seus colaboradores, pois estes executam suas atividades de forma agregada aos objetivos e negócios da empresa.

A utilização desse tende a ser a crescente adequação de funcionários dentro de uma visão integrada, com o todo, capaz de contribuir na união de esforços para a conquista dessas vantagens competitivas. Podendo ser um aliado em busca da fidelização e do bom clima organizacional.

A elaboração desta pesquisa, associada à experiência acadêmica desenvolvida no curso de Pós-Graduação em Comunicação Empresarial, representou um importante crescimento para a pesquisadora em nível epistemológico. Com a oportunidade de pesquisar um tema pouco abordado nas organizações, foi possível incorrer alguns questionamentos sobre a comunicação interna e o *design thinking*.

Nesse sentido, os resultados obtidos nesta pesquisa não assumem caráter conclusivo. No entanto, ainda que fiquem restritos a uma pesquisa bibliográfica sobre o tema estudado, eles podem contribuir de forma relevante à prática da comunicação interna nas organizações, a partir do *design thinking*. Assim, pode-se sugerir algumas proposições para trabalhos futuros, como: o aprofundamento do estudo sobre a comunicação interna e *design thinking* principalmente sobre a

¹² Pesquisa realizada pela Internacional Association of Business Communicators (IABC), aponta as melhores práticas de Comunicação Interna, diante dos desafios do século 21.

utilização de suas ferramentas cocriativas dentro do planejamento de comunicação e a verificação, por meio de entrevistas com funcionários de organizações que usem o *design thinking* em sua comunicação interna.

Referências

ARGENTI, P. A. Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

BROWN, T. *Design thinking: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUENO, W. C. A Comunicação Empresarial Estratégica: definindo os contornos de um conceito. *Conexão-Comunicação e Cultura*, v. 4, n. 07, 2010.

CLEMEN, P. Como implantar uma área de comunicação interna: nós as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CURVELLO, J. J. A. Comunicação interna e cultura organizacional / João José Azevedo Curvello. – 2. ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012

GIRARDI, A. O.; GIRARDI, B. A. A Comunicação Organizacional e o Interlocutor Esclarecido. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 29, Brasília, UnB. Anais. Brasília: INTERCOM, 2006.

FONTENELE, R. E. S.; PEREIRA, M. P. F.; SOUSA, A. M. R. A contribuição da comunicação interna na construção do comprometimento afetivo. *Revista Inteligência Organizacional*, v. 1, n. 1, p. p. 8-25, 2011.

IDEO. *Human Centered Design Toolkit*, 2009. Disponível em: <<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>>. Acesso em 22 janeiro, 2016.

_____. *Design Thinking for Educators Toolkit*, 2012. Disponível em: <<http://www.designthinkingforeducators.com/toolkit/>>. Acesso em 10 janeiro, 2016.

_____. *Design Thinking for Libraries Toolkit*, 2015. Disponível em: <<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>>. Acesso em 06 junho, 2016.

KOLKO, J. O *design thinking* atinge a maturidade. *Harvard Business Review*. Julho de 2014. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/o-design-thinking-atinge-maturidade/>>. Acessado em 20 de janeiro de 2016.

KOTLER, P. *et al.* Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. São Paulo: Campus, 2010.

KUNSCH, M. M. K. Obtendo Resultados com as Relações Públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Análisi: quaderns de comunicació i cultura*, n. 34, p. 125-139,

2006.

LATTIMORE, D. et al. *Relações públicas: profissão e prática*. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LOCKWOOD, T. *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value*. New York: Allworth Press, 2009.

LUPETTI, M. *Gestão Estratégica da comunicação mercadológica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LUZ, R. S. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARCHIORI, M. R. *Cultura organizacional: conhecimento estratégico nos relacionamentos e na comunicação com os empregados*. Tese de Doutorado. 2001.

MAFEI, M.; CECATO, V. *Comunicação corporativa*. São Paulo: Contexto, 2015.

MEDEIROS, Rildeni. *A comunicação interna numa organização pública*. Natal, RN: 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOZOTA, B. de B. *Gestão do Design. Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2011

NASSAR, P. (org). *Comunicação Interna: a força das empresas*. São Paulo: Aberje Editorial, 2005.

OLIVEIRA, A. C. A. *A contribuição do Design Thinking na educação*. Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial. Disponível em: <<http://revista.ctai.senai.br/index.php/edicao01/article/view/454>>. Acessado em 12 de dezembro de 2015.

PINTO, E. *Comunicação para a produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação interna*. Rio de Janeiro: Quater Ed., 1994.

PINHEIRO, T. *Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para as pessoas, negócios e sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RODRIGUES, M. de A. T. *Proposta de dimensões de relacionamento em Relações Públicas com Stakeholders Internos*. 299 f. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2010.

SANDERS, E. B.; STAPPERS, P. J. *Co-creation and the new landscapes of design*. *Codesign*, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008.

SOUZA, A.; SANTOS, G. *Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração*. In: ANPAD, Marketing, Canela, v. 5. p. 116-29, set. 1992.

TAVARES, R. S. A.; FRANÇA, A. C. L. *Comprometimento organizacional e comunicação interna: um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde*. Anais do XXXIII EnANPAD, 2009.

TIBURCIO, J. S.; SANTANA, L. C. *A Comunicação Interna como estratégia organizacional*. Revista de Iniciação Científica Cairu, n.0, v. 1. Jun. de 2014

VIANNA, M. Et al. *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.