



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

RAQUEL LOPES VIEIRA GUIMARÃES

**Comunicação Organizacional e Inovação:
O design thinking na gestão de crise**

Brasília
2017



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

RAQUEL LOPES VIEIRA GUIMARÃES

**Comunicação Organizacional e Inovação:
O design thinking na gestão de crise**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Mendes de Souza

Brasília
2017

RAQUEL LOPES VIEIRA GUIMARÃES

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO:
O *DESIGN THINKING* NA GESTÃO DE CRISE**

Banca Examinadora constituída por:

Professor Doutor **Luciano Mendes de Souza**

Orientador – Presidente da Banca

Universidade de Brasília

Professora Doutora **Gabriela Pereira de Freitas**

Membro da Banca Examinadora

Universidade de Brasília

Professor Doutor **João José Azevedo Curvello**

Membro da Banca Examinadora

Universidade de Brasília

Professora Doutora **Katia Maria Belisário**

Suplente – Membro da Banca Examinadora

Universidade de Brasília

GUIMARÃES, Raquel Lopes Vieira.

Comunicação Organizacional e inovação: O *design thinking* na gestão de crise

Orientação: Prof. Dr. Luciano Mendes de Souza

95 páginas

Monografia (graduação) — Curso de Comunicação Organizacional – Faculdade de Comunicação – Universidade de Brasília

1. Comunicação Organizacional 2. Inovação 3. Design 4. Design Thinking 5. Gestão de crise

Brasília, 2017.

*Para Petronília, Vera Marta, Paulo Romero, Gabriela,
Carolina, Daniel e Miguel, fontes infinitas de apoio e
inspiração.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que sempre me mostraram, com carinho, o valor dos estudos e da ética. Obrigada por sempre acreditarem em mim e investirem no meu futuro. À vocês, devo tudo o que conquistei.

Às minhas inspirações de força e coragem, Petronília, Vera, Gabriela e Carol. Se não fosse por vocês, este trabalho jamais poderia ter sido realizado.

Aos meus mestres, de ontem e de hoje, que tanto contribuíram para minha formação pessoal. Em especial, ao professor Luciano Mendes que me orientou, com muita dedicação, nessa trajetória final do curso. Obrigada, Luciano, pelas fundamentais contribuições feitas a este trabalho, pela paciência e zelo em esclarecer todas as minhas dúvidas.

Agradeço também aos meus amigos. Aqueles que não são da FAC, obrigada por me salvarem de assuntos habituais a essa monografia. Aos amigos da FAC, agradeço por tornarem o meu dia a dia na UnB mais divertido. Em especial, à minha querida amiga Carol, que fez minhas madrugadas de estudo serem suportáveis e meus fins de semana na BCE serem divertidos e motivadores. Agradeço também ao tio Assis pelas pipocas feitas com tanto amor que me faziam esquecer da pressão de se fazer um TCC e à tia Alice pelo acolhimento e simpatia de sempre.

Agradeço ao meu filho por, talvez, entender porque eu troquei nossos momentos juntos por dias na biblioteca, isso tornou o andamento desse projeto muito mais fácil. Obrigada, filho, por tornar minha vida mais leve durante os momentos conturbados.

Agradeço ao Daniel. Obrigada por todo o amor e companheirismo durante todo o curso. Você fez os momentos de correria e estudos durante a produção desse trabalho parecerem férias. Obrigada por me acalmar nos momentos de ansiedade (que foram muitos!), por me confortar nos momentos de estresse nesses quatro (infinitos) meses e por sempre, sempre, me apoiar. Obrigada pelo amor de todos os dias e por sempre acreditar em mim. Ao seu lado, percebi que sou capaz de fazer qualquer coisa.

*“Devemos estar conscientes de que o nosso trabalho contribui
para a configuração do mundo em que vivemos.”*

Jorge Frascara

RESUMO

O presente trabalho teve como proposta delinear as possíveis contribuições do *design thinking* na gestão de crise sendo mediado pela comunicação organizacional. Ao verificar que as organizações tem o seu fim decretado por má gestão, falta de planejamento estratégico e pouco relacionamento com os públicos, fatores que corroboram a ocorrência de crises, a criatividade e inovação podem ser grandes aliados no que diz respeito ao diferencial competitivo das organizações nesses momentos. A partir desses aspectos, buscou-se, na primeira parte da pesquisa, elucidar conceitos e referenciais teóricos sobre comunicação organizacional, inovação, gestão de crise, imagem organizacional, design e *design thinking* a fim de elaborar premissas para o desenvolvimento da argumentação. Na segunda parte, procurou-se analisar os possíveis subsídios da metodologia do *design thinking* para colaborar com as ações da comunicação organizacional na gestão de crise. Em seguida, buscou-se verificar as possibilidades de uso do *design thinking* como ferramenta colaborativa no trabalho dos gestores para desenvolver estratégias, prever cenários e buscar ações de forma holística e com foco no ser humano. Com base nas teorias, dados apresentados e reflexões feitas, averiguou-se que o foco no ser humano é uma estratégia valorizada no mundo atual e, na gestão de crise, esse aspecto também pode ser visto como primordial na prospecção de ideias inovadoras para suprir as verdadeiras necessidades dos públicos nos momentos de crise.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Design; *Design Thinking*; Gestão de Crise; Inovação.

ABSTRACT

The present work had as proposal to outline the possible contributions of design thinking in the management of crisis while it is mediated by the organizational communication. When noted that organizations have their ending decreed by poor management, lack of strategic planning and bad relationship with the public, factors that corroborate to the occurrence of crises, creativity and innovation can be great allies in respect to the competitive differential of organizations at these times. From these aspects, the first part of the research aimed to elucidate concepts and theoretical references on organizational communication, innovation, crisis management, organizational image, design and design thinking in order to elaborate premises for the development of argumentation. In the second part, the aim was to analyze the possible subsidies of the methodology of design thinking to collaborate with the actions of organizational communication in crisis management. Then, it was sought to verify the possibilities of using design thinking as a collaborative tool for managers to develop strategies, predict scenarios and seek actions in a holistic and human-focused way. Based on the theories, data presented and reflections made, it was verified that the focus on human beings is a valued strategy nowadays and, in crisis management, this aspect may also be seen as primordial in the exploration of innovative ideas to supply the needs of the public in moments of crisis.

Keywords: Organizational Communication; Design; *Design Thinking*, Crisis Management; Innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Composto de Comunicação Integrada	23
Figura 2: Elementos-chave no processo de gestão de crises	36
Figura 3: Processos do design por Bruno Munari	44
Figura 4: Os três espaços de inovação	49
Figura 5: Conceitos do <i>design thinking</i>	51
Figura 6: O que é <i>design thinking</i>	56
Figura 7: Pensamento divergente e convergente	57
Figura 8: Diagrama do diamante duplo	59
Figura 9: Mapeamento de ameaças através do <i>design thinking</i>	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Diferença entre abordagem do design e do marketing	54
Tabela 2: Fases do processo de design	61
Tabela 3: Características do <i>design thinking</i> na comunicação organizacional	69
Tabela 4: Processos do <i>design thinking</i> aplicados na comunicação organizacional	71
Tabela 5: Elementos da gestão de crise e do <i>design thinking</i>	77

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

Aberje	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
CBN	Central Brasileira de Notícias
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
d.school	Instituto de Design Hasso Plattner
FAC	Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília
FGV	Fundação Getúlio Vargas
ICM	Institute for Crisis Management
INOv	Fórum de Inovação da Fundação Getúlio Vargas
PBM	Pesquisa Brasileira de Mídia
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UnB	Universidade de Brasília
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

Introdução	13
1. Capítulo I – Entendendo a comunicação e a inovação nas organizações	18
1.1 Comunicação organizacional e integrada	18
1.2 Inovação nas organizações	25
2. Capítulo II – Sobre crises, causas e suas repercussões	30
2.1 Gestão de crise	30
2.1 Imagem corporativa e gestão de crise	38
3. Capítulo III – Sobre o <i>design thinking</i>	40
3.1 Todos nós fazemos design	40
3.2 Sobre o <i>design thinking</i>	47
3.2.1 Conceitos do <i>design thinking</i>	50
4. Capítulo IV – Contribuição do <i>design thinking</i> para a gestão de crise	63
4.1 <i>Design thinking</i> e comunicação organizacional	63
4.2 <i>Design thinking</i> e gestão de crise	72
4.3 Outras perspectivas do <i>design thinking</i>	80
Considerações finais	84
Referências	88

INTRODUÇÃO

Hoje, não recebemos apenas informações dos meios de comunicação, como também participamos ativamente da produção de conteúdo. Qualquer pessoa tem o potencial de produzir, modificar ou compartilhar informações nas mídias sociais. Qualquer pessoa pode ter seu texto, foto, vídeo ou arquivo disponível para o mundo todo, e o detalhe, em apenas alguns segundos. A difusão da informação está cada vez mais rápida e passou para um contexto de que não apenas os grandes meios de comunicação fornecem conteúdos de forma unilateral. Hoje, todos aqueles que estão conectados podem ser atores nesse caminho multilateral, ou seja, a informação e produção de conteúdo é de mão dupla.

Graças a variedade de ideias disponibilizada por pessoas diversas, cada vez mais cresce o número de formadores de opinião. Nessa organização da sociedade, não importa se o internauta possui diploma de jornalista para publicar notícias. De modo geral, o espaço *online* é livre e acessível para a maioria das pessoas e cada um pode opinar sobre o que quiser. Além de interferir no tempo em que a informação é disponibilizada ao público, este fato motiva, a multiplicidade de verdades que intervêm na opinião pública.

Esse ambiente é favorável, principalmente, para a propagação de crises organizacionais. Segundo Forni (2010, p. 388) nenhuma organização está isenta à crise, basta que ela não esteja preparada antecipadamente para que tudo o que foi construído ser devastado em poucos minutos. Levando em consideração o fato de que hoje, assuntos internos a uma empresa podem ser propagados rapidamente devido a internet, é possível dizer que as organizações precisam estar atentas a essa nova configuração da informação.

Na era digital, as pessoas são atentas e ousadas e procuram polêmicas e o inusitado (BARBEIRO, 2010, p. 22), facilitando o compartilhamento de erros. Os gestores, portanto, precisam estar atentos às redes sociais e as novas mídias, já que essas representam um papel importante para o relacionamento com os públicos. O autor também destaca o fato de que quando o Estado controlava os meios de comunicação, dificilmente uma crise era noticiada pela mídia. Essa relação mudou e hoje ninguém governa as redes, ou seja, o internauta tem a impressão de que tudo pode ser encontrado no seu computador.

O profissional de comunicação tem um papel muito importante nessa conjuntura de direcionar, influenciar e difundir conteúdos para todos os públicos. Investir em comunicação

nos momentos difíceis é uma forma de “mudar a posição de vítima da crise para o papel de protagonista num novo cenário e de obter destaque no mercado.” (ASSAD, 2015). Essas circunstâncias geram revoluções que refletem na transparência das organizações e, conseqüentemente, contribuem – ou deveriam contribuir – para mudanças na forma de interação entre empresa e cliente.

Assim, emerge o profissional de Comunicação Organizacional como intermediador que busca o diálogo, a compreensão e o respeito mútuo entre as organizações e o seu vasto público. O comportamento ético que a comunicação organizacional precisa ter, diz respeito diretamente a imagem que a organização terá no ambiente no qual está inserida. A reputação de uma empresa na era em que muitas informações não escapam das redes sociais é crucial para a sobrevivência das instituições. A velocidade da informação nas mídias sociais é tão rápida que as instituições precisam estar monitorando frequentemente seus principais *stakeholders*, ou seja, aqueles grupos que sem o apoio, a organização deixaria de existir¹. Como resultado desse monitoramento, o diálogo entre públicos e organização será eficiente e transparente, qualidades muito valorizadas atualmente.

Nessa sociedade em rede impulsionada pelas novas tecnologias (CASTELLS, 2005, p. 17), as instituições precisam saber que estão sendo observadas a todo o momento. Qualquer cliente pode desencadear uma crise. Qualquer ação de seus funcionários pode ser filmada e divulgada para o mundo todo. Sendo assim, devem cuidar mais da imagem e reputação. Assim, as empresas precisam ter novas atitudes para os canais de comunicação. O pouco tempo que as empresas têm de se explicar exige muita criatividade e inovação, já que a falha de uma pode abrir novas oportunidades competitivas a outras empresas do mesmo ramo. Para isso, é fundamental que as organizações pensem em atitudes antes que os eventos de adversidades ocorram, assim, a gestão de crise se torna imprescindível como estratégia organizacional.

Nesse contexto em que as organizações devem se esclarecer aos públicos e a sociedade cada vez mais rápido, elas também devem se preparar para situações inesperadas. Ao se verificar que empresas têm o seu fim decretado por má gestão, falta de planejamento estratégico e pouco monitoramento dos *stakeholders* nas mídias sociais, fatores que corroboram para as crises, a criatividade e a inovação podem ser grandes aliadas no que diz respeito ao diferencial competitivo das organizações no momento de crise.

¹ Definição pelo criador do termo, Robert Edward Freeman. Disponível em: <http://redwardfreeman.com/>. Acesso em: 09/05/2017

Muito embora o profissional de comunicação não ter o papel de principal gestor de crise, ele é um ator importante na circunstância. É através da comunicação que a organização fará as devidas declarações e respostas imprescindíveis aos *stakeholders* nos momentos de instabilidades. Levando em consideração a conjuntura das redes sociais, a comunicação pode ajudar a organização a sair de uma adversidade que comprometa sua imagem e reputação. Dessa forma, pensar em comunicação organizacional é, cada vez mais, entendido como fundamental e estratégico para construção de um ambiente institucional criativo a fim de as empresas ganharem destaque no mercado com ações e planos direcionados aos públicos.

Na crise, a capacidade de conhecer, analisar e gerenciar informações cada vez mais complexas é uma habilidade que diferencia as organizações quando o assunto é competitividade (PIANA, 2010). Em um mundo em que conexões e relacionamentos são cada vez mais fortes, a comunicação vem ganhando cada vez mais espaço como área perceptiva e analítica, ou seja, a comunicação deve buscar compreender e analisar o meio antes da tomada de decisões. Já nas organizações, o conceito de qualidade e de construção de significados, seja em produtos, serviços ou processos também vem ganhando força. É neste panorama que a comunicação organizacional e o *design thinking* podem traçar parcerias construtivas para soluções de problemas e gerenciamento de organizações.

O *design thinking* é um processo crítico e criativo de inovação centrado no ser humano cujo objetivo é encontrar soluções significativas para necessidades dos usuários. Esse processo é composto por várias etapas no qual o profissional organiza ideias e informações acerca de um problema ou questionamento a fim de encontrar soluções, aprimorar a situação e adquirir conhecimento sobre o assunto. Como inovar não é um processo necessariamente linear, bem como o *design thinking*, ele pode ser ideal para a busca de soluções inovadoras dentro de uma organização. O *design thinking* traz uma visão holística no qual equipes multidisciplinares se juntam e procuram entender todo o cenário da problemática, para assim, criarem e prototiparem soluções a fim de entender melhor as necessidades dos públicos. Esse aspecto do processo lembra, inclusive, os procedimentos dos comitês de gestão de crise, no qual gestores dos principais setores da organização juntam-se para formular, pensar e prever situações, estratégias e ações de possíveis cenários de crise. Caso o infortúnio já tenha ocorrido, esse comitê pensará em soluções para os problemas causados.

Sendo assim, o problema de pesquisado presente trabalho é investigar como a comunicação organizacional e o *design thinking* podem se unir como parte das estratégias de

gestão de crise. A partir da nova forma de pensar a interdisciplinaridade entre os setores de uma organização, emergem as figuras do designer e do comunicador organizacional como elementos importantes – e que podem se complementar – no contexto e processos que dizem respeito à gestão da organização e às soluções de problemas. Deste modo, o trabalho de comunicação organizacional, no que se refere a soluções de problemas, pode associar-se a uma ferramenta importante o “pensamento do design”.

É nesse contexto que este presente estudo tem vistas a explorar e fazer reflexões entre as áreas do conhecimento, design e comunicação organizacional a fim de propor soluções criativas e inovadoras para crises institucionais. Até a finalização deste trabalho de conclusão de curso, não foi encontrado nenhum outro estudo que abrangesse essas áreas do conhecimento, portanto, pretendeu-se analisar como essas disciplinas podem interagir entre si, de forma em que se complementam, para uma integração organizacional positiva em busca de soluções criativas em momentos de crise.

O objetivo desse trabalho foi de identificar como o *design thinking* poderia ser utilizado no contexto da gestão de crise pelos profissionais de comunicação. Para tanto, permaneceu necessário alcançar os seguintes objetivos específicos: analisar o contexto da gestão de crise atual, compreender a metodologia do *design thinking*, apresentar os conceitos de comunicação organizacional e propor a interface entre *design thinking*, gestão de crise e comunicação organizacional.

Dessa forma, buscou-se investigar e fazer reflexões sobre os conceitos de comunicação organizacional, inovação, gestão de crise, imagem organizacional, design e *design thinking* a fim de elucidar premissas para o desenvolvimento da argumentação. Sobre esses assuntos foram usados referenciais teóricos de autores como, Vilém Flusser, Margarida Kunsch, João José Curvello, Torquato, João José Forni, Gui Bonsiepe, Rafael Cardoso, Tim Brown, Charles Bezerra, entre outros.

Este estudo foi dividido em quatro capítulos. O primeiro teve o propósito de esclarecer conceitos referente a comunicação organizacional a fim de compreender as perspectivas em que esse campo de estudo pode convergir com o *design thinking* e com a gestão de crise. Também foram explanados os princípios e importância da inovação para o desenvolvimento organizacional. No segundo capítulo abordou-se os conceitos fundamentais da crise, do seu gerenciamento e das possibilidades de planejamento para a antecipação de adversidades.

Também buscou-se apresentar e entender como os conceitos de imagem e reputação podem afetar as organizações em eventos de crise.

Já no terceiro capítulo, foi demonstrado como o *design thinking* é um processo que possibilita a inovação com o foco no ser humano, podendo ser usado por qualquer pessoa para a resolução de problemas difíceis. Para tanto, primeiramente, foi delineado os processos do design, bem como os seus conceitos e suas perspectivas e depois foi abordado o *design thinking* como uma ferramenta criativa que possibilita inovação nas estratégias do gerenciamento de crise.

No último capítulo tem-se uma discussão sobre os temas abordados e buscou-se demonstrar como o *design thinking* pode contribuir no processo de gestão de crise na busca por soluções inovadoras e mais humanas a fim de as organizações se diferenciarem do mercado competitivo. Foram demonstrados através de quadros comparativos e ilustrações, como o processo de pensamento do design contribui para o desenvolvimento de estratégias de comunicação, bem como para as estratégias de gestão de crise.

CAPÍTULO I

Entendendo a comunicação e a inovação nas organizações

O propósito deste capítulo é de tentar compreender e conceituar os temas: comunicação, comunicação organizacional e inovação. Serão elucidadas novas perspectivas, buscadas através de teorias e princípios de autores, a fim de tentar compreender o contexto em que ocorre a convergência entre gestão de crise e *design thinking* nas estratégias de gestão da comunicação organizacional. Para tanto, serão abordados, primeiramente, os aspectos pertinentes da comunicação até a comunicação organizacional e, depois, o contexto da inovação nas organizações.

1.1 Comunicação organizacional e integrada

Para falar de comunicação organizacional, e da sua importância para a conjuntura deste presente trabalho, é preciso entender, primeiramente, as perspectivas da comunicação em um contexto geral. Para abordar o tema pela semiótica e fazer uma reflexão sobre a construção de conceitos e ideias sobre a comunicação, é preciso mencionar um dos pioneiros do curso de Comunicação Social da Universidade de São Paulo (USP), Vilém Flusser. O autor entende a comunicação na perspectiva filosófica, no qual a disciplina pertence a uma ciência não natural do homem (FLUSSER, 2007, p. 89). Não natural, pois, são símbolos organizados em códigos criados através do tempo com a finalidade de socialização, ou seja, o homem não nasce se comunicando, não é intrínseco a ele se comunicar, ele aprende ao longo do tempo e da demanda de suas necessidades de socialização.

O autor refere-se ao ser humano como um ser que tenta superar a solidão através da comunicação. Ele ainda ressalta a importância de se comunicar: “Ele [o homem] é um idiota (na origem da palavra, uma pessoa privada, *Privatperson*), caso não tenha aprendido a se servir dos instrumentos de comunicação, como, por exemplo, a língua.” (idem *ibidem*). Dessa forma, o autor afirma que o objetivo da comunicação é de nos fazer esquecer o mundo do exílio, da solidão, enfim, o mundo da natureza.

Nessa perspectiva, a comunicação pode ser entendida como uma ato que permeia a vida do ser humano. É a partir dela que o homem pode interagir com as codificações que cada

pessoa deixa no mundo. Esse “mundo codificado” (idem, ibidem, p.96), ou seja, esse mundo feito a partir de símbolos e códigos, surge como uma forma de sintetizar informações. É importante ressaltar que esse tipo de comunicação tem duas possibilidades: de serem dialógicas ou serem discursivas. A primeira diz respeito àquela comunicação feita a partir dos diálogos, no qual os códigos são entendidos e usados por todos os participante. Já a segunda, é a passagem de informação unilateral como ocorre em livros e filmes. Apesar de Vilém Flusser (2007, p. 98) reconhecer as duas formas de se comunicar como essenciais para a comunicação alcançar o seu objetivo, ele acrescenta que é a partir das comunicação dialógica que o homem **reconhece o outro**.

A partir do reconhecimento do outro e dos sistemas comunicacionais, os seres humanos se organizam em sociedades e culturas diversas. O próprio nome comunicação, que vem do latim “*communis*”, traz a ideia de comunhão, partilhar, tornar algo comum². Contudo, Martino (2001, p. 14) esclarece que o algo em comum não é no sentido de propriedade ou características comuns entre os indivíduos, mas sim, de um mesmo objeto de consciência. Com as novas tecnologias e desenvolvimentos dos códigos, essa comunhão de saberes ficou cada vez mais forte e decorreu, a partir dos sistema tipográfico de Gutenberg³, a democratização da comunicação, o que facilitou disseminação das ideias e opiniões entre as pessoas (PERLES, 2010, p.7).

Essa comunhão de saberes une os indivíduos em sistemas sociais organizados interdependentes que, segundo Wels (2005, p.74), são as organizações. A autora ainda discorre que não podemos ver a comunicação dentro das organizações diferentemente de como vemos ocorrendo com os seres humanos. Isso porque a comunicação estabelece as relações necessárias para que as pessoas consigam interagir como grupos organizados a fim de atingir seus objetivos (idem, ibidem, p. 74) e, além disso, as organizações viabilizam todo o funcionamento da sociedade ao suprir as nossas necessidades como de se alimentar, saúde, salário, transporte e estudos.

No ponto de vista administrativo, Cury define organização como “[...] um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar.” (CURY, 2000, p. 116). Essa concepção traz a

² Pesquisa feita no dicionário Michaelis online. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br>. Acesso em: 20/05/2017

³ Johannes Gutenberg foi um dos propulsores da Revolução da Imprensa, um dos eventos mais importantes do período moderno. A partir da revolução tecnológica operada por ele, foi possível reproduzir palavras, frases, textos e livros inteiros através de caracteres e tipos móveis.

ideia de organizações sem muitas interações entre os departamentos, no qual cada um exerce seu trabalho sem a participação do outro. Já a definição de organização no campo da comunicação pode ser entendida como:

[...] um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade.” (NASSAR, 2009, p. 62).

Dessa maneira, a interação necessária para se constituir uma organização só é possível pelos códigos da comunicação. É importante ressaltar que as organizações também dizem respeito a segmentos da sociedade civil e instituições públicas e não apenas empresas focadas no lucro.

Wels (2005, p. 74) observa que é através dos sistemas de comunicação constituídos dentro de organizações que as informações são transmitidas e fluem de forma com que as ações organizacionais se sustentam, se constroem e se reproduzem. A autora ainda ressalta que essa comunicação diz respeito a dois âmbitos: interno e externo. A primeira é aquela comunicação feita entre a organização e as pessoas que fazem parte da hierarquia e do quadro funcional. A segunda refere-se à interação que organização faz com as pessoas que estão externamente a organização, ou seja, consumidores, imprensa, governo, comunidade, etc.

Margarida Kunsch (2003, p.69) aponta a imprescindibilidade da comunicação para as organizações sociais, pois, esses sistemas organizacionais só são possibilitados graças a comunicação que neles existem e sem ela “[...] a organização entrará em um processo de entropia e morte.” (KUNSCH, 2003, p. 69).

Esse tipo de comunicação, feita a partir das organizações, é esclarecida por Scroferneker (2000), como sendo comunicação organizacional e, segundo a autora, o termo diz respeito a “[...]todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos.” (idem, ibidem). No ponto de vista do campo de conhecimento da comunicação organizacional, Paulo Nassar (2009, p. 73) discorre que:

A comunicação organizacional se mostra como um campo de conhecimento, cada dia mais abrangente, que tem uma forte intersecção entre o objeto de estudo da teoria das organizações, as organizações em geral e a teoria da comunicação humana.

O autor ainda ressalta que ao mesmo tempo em que a comunicação organizacional atua com as práticas e instrumentos da comunicação, também atua com estratégias da área

administrativa ao atribuir modelos de administração, que por sua vez, vão influenciar os processos de comunicação e de relacionamento com os públicos de interesse (NASSAR, 2009, p. 61). Ou ainda como ressalta Azambuja: “O campo de saber da comunicação organizacional é a zona de intersecção entre a comunicação e a administração.” (AZAMBUJA, 2009, p.166). Isso mostra a grande influência dos estudos da Teoria das Relações Humanas e da Teoria da Gestão Organizacional nos estudos da comunicação organizacional. Isso também garante à área, uma visão holística dos processos organizacionais, principalmente aqueles que dizem respeito a comunicação.

Historicamente, o campo de estudo surgiu no crescimento do número de empresas a partir da Revolução Industrial. Esse fato mudou a forma com que os trabalhadores e sociedade em geral se relacionavam com as empresas (KUNSCH, 2009, p. 5). Nesse contexto, foi percebido que os processos de produção e de comercialização necessitavam de mudanças, já que o público não era mais visto só como aquele que consumia o produto ou serviço final. Neste momento, começaram a considerar como público da organização os funcionários, os fornecedores, o governo, a sociedade, enfim, todos aqueles que mantinham ou poderiam manter algum tipo de relação com a instituição. Essa nova perspectiva mudou a forma com que as organizações faziam comunicação.

Ao encontro das ideias de Flusser (2007, p.89) citadas no início do capítulo, a Teoria Naturalista também colabora para essa nova perspectiva da interação da organização com a sociedade. Segundo Scroferneker (2006, p. 48), essa teoria considera que a realidade organizacional é fruto da construção social, ou seja, a sociedade está diretamente relacionada como cocriadora da imagem, ou as “verdades”, relacionadas as organizações. Este fato mostra a importância da opinião pública para o contexto e crescimento organizacional e também o fato de que os naturalistas enxergavam a vida organizacional não apenas pelas perspectivas administrativas.

A comunicação organizacional também pode ser considerada como um fenômeno, como processo e como sistema (CURVELLO, 2009b, p. 111). Fenômeno pois, é importante perceber a comunicação organizacional como acontecimento que ocorre da relação entre aspectos linguísticos e extralinguísticos, pois “[...] comunicação é muito mais que discurso, que linguagem, que expressão.” (CURVELLO, 2009b, p.112). Também é vista pelo autor como um processo já que está em fluxo e evoluções constantes. E como sistema pois, é produção da sociedade, bem como a reproduz. Assim, é possível perceber que a comunicação

organizacional, no contexto deste trabalho, é um fenômeno que acompanha as transformações da sociedade. Ela tem o poder de flexibilidade dentro das organizações a fim de exercer esse papel intermediador das relações comunicacionais entre os sujeitos que colaboram para a existência da instituição.

No Brasil, a comunicação organizacional surgiu em um contexto de desenvolvimento social, econômico e político do país. Nessa conjuntura, a sociedade civil se tornou mais consciente dos seus direitos e deveres e, por isso, começaram a se organizar em associações, sindicatos, setores e outras organizações sociais com o objetivo de reivindicarem os seus interesses. Nesse cenário, a política das organizações sociais competia com a macro política e a mídia ganhava mais espaço entre a sociedade (TORQUATO, 2009, p. 25).

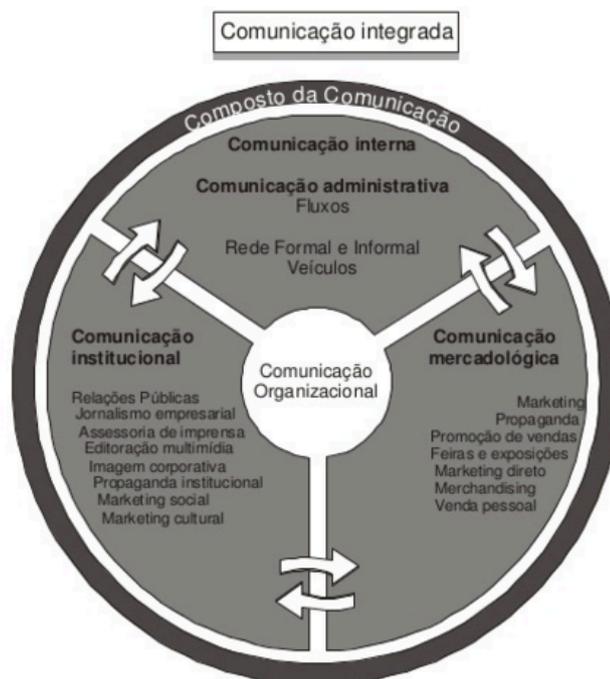
A comunicação organizacional evoluiu, nas últimas décadas, de uma comunicação com reflexos operacionais do jornalismo empresarial para uma comunicação contemporânea para um mundo tão complexo de códigos como temos visto hoje. A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) foi a principal mediadora nesse processo de desenvolvimento do estudo no Brasil. A Aberje foi responsável por consolidar a profissão do comunicador organizacional e a prática da comunicação nas empresas e instituições a fim de mudar o relacionamento com o público e posicionamentos corporativos para a construção de valor para a organização (NASSAR, 2009, p. 29).

Apesar de muitos estudos feitos sobre o tema, a nomenclatura ainda diverge em relação aos autores. Alguns sugerem o nome de comunicação empresarial, outros comunicação integrada, comunicação institucional, comunicação corporativa ou até mesmo relações públicas. Gaudêncio Torquato defende o uso da nomenclatura “comunicação organizacional” pois “[...] nem todos os entes sociais produtivos são empresas, mas integram o universo das organizações” (TORQUATO, 2009, p. 26). É nessa perspectiva da afirmação de Torquato que foi optado o uso de comunicação organizacional neste trabalho.

Essa divergência de terminologia ocorre pela própria pluralidade de estudos que a comunicação organizacional proporciona. Kunsch (2003, p. 150) ilustra essa diversidade como sendo um “*mix*” de comunicação. Segundo a autora, o conceito deve abranger de forma convergente, harmoniosa e construtiva, áreas e atividades da comunicação. A autora ilustrou essa concepção em um diagrama no qual as áreas da comunicação institucional, comunicação administrativa, comunicação mercadológica e comunicação interna se integram e se

relacionam, permitindo que a formação de um universo de comunicação no qual as organizações não podem ignorar e, muito menos, isolar qualquer uma dessas modalidades.

Figura 1: Composto de Comunicação Organizacional integrada



Fonte: KUNSCH, 2003, p. 151

Assim, é possível perceber que a comunicação organizacional é imprescindível a toda e qualquer organização. É ela que será a fonte de informação para todos os públicos que englobam a organização e, por isso, deve ser bem planejada. Esse “*mix*” de comunicação, como colocado por Kunsch (2003, p. 150), proporcionará benefícios aos clientes e comunidade, uma vez que forem feitos com qualidade.

Curvello (2009a, p. 3) associa a qualidade da comunicação feita pelas organizações como consequência da disposição da **informação verdadeira** para todos, do respeito às diferenças individuais, prezando pela gestão participativa e, principalmente utilizando uma **comunicação de mão dupla** e de troca de informações. Sendo assim, é muito importante que a comunicação organizacional tenha a **empatia** de entender a sociedade do meio em que convive e de se reconhecer como parte integrante dela. Uma vez que ela interage com grupos sociais que a cerca, ela possui direitos e deveres de informar a sociedade através de trocas de

mensagens e códigos de forma multilateral. Esses aspectos são muito importantes, principalmente, para compreender o uso do *design thinking* na gestão de crise.

Segundo dados disponibilizados no site do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)⁴, existem hoje, cerca de 60 grupos de pesquisa registrados na linha de comunicação organizacional. Isso mostra o crescimento da área quando comparado aos dados mostrados por Bueno (apud LIMA; ABBUD, 2014, p.1) em 2014, no qual haviam, à época, somente 29 grupos registrados no mesmo conselho. E, segundo dados da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (FAC -UnB) desde o ano de 2014⁵ até o ano de 2016, 146 comunicadores organizacionais formaram-se pela instituição. Esses dados mostram que há um avanço no campo de pesquisa da área, e mais profissionais se especializando em comunicação organizacional. Essas informações podem ser uma expectativa para o crescimento, investimento e conhecimento desse campo de estudo por gestores organizacionais.

É perceptível que a comunicação seja substancial quando se fala em gestão organizacional. A comunicação auxilia nos planejamentos, controles e processos administrativos além de fazer o papel primordial de promover o bom relacionamento entre a organização e a sociedade (OLIVEIRA, p. 2). Nesse contexto de estar em contato com a sociedade e ela ser o seu foco, o comunicador organizacional deve sempre estar sempre atualizado em relação as mudanças sociais. Essas mudanças afetam diretamente a gestão da organização e, em consequência da comunicação que ela produz.

Portanto, é imprescindível que as organizações estejam sempre em atualização nesse mundo complexo em que vivemos. Hoje, as informações são transmitidas em uma fluidez nunca antes vista e esse fato demanda uma nova postura dos comunicadores organizacionais e das próprias organizações em relação ao público que tem surgido nas últimas décadas. Com isso, as organizações precisam renovar a sua cultura, seus conceitos, bem como suas estratégias e gestão a fim de acompanhar as novas tecnologias, culturas e mudanças na sociedade.

⁴ Consulta feita seguindo os parâmetros de pesquisa por nome do grupo, nome da linha de pesquisa e palavra-chave da linha de pesquisa como Comunicação Organizacional e busca exata. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br>. Acesso em: 20/05/2017

⁵ Ano em que a primeira turma de Comunicação Organizacional da UnB se formou.

Nesse contexto, ter uma cultura de inovação dentro da organização é muito importante para o crescimento da mesma. Contudo, essa mudança demanda uma postura diferente do discurso e práticas da organização, pois, segundo Terra (2015, p. 36):

[...]informações meramente mercadológicas, unidirecionais e com fins apenas de convencimento de compra não têm espaço para o usuário-mídia que aceita o interlocutor corporativo desde que ele esteja disposto a dialogar realmente.

Assim, é possível perceber que, nas circunstâncias atuais, para o comunicador organizacional desenvolver a comunicação dialógica com os diversos públicos que interagem com a organização, é necessário que ele, bem como os profissionais de todas as áreas dentro dessa mesma organização, estejam cientes do mundo complexo de informações e redes que se relacionam no qual estamos inseridos. E, além disso, é importante que todos os integrantes da organização compreendam que a ela tem um papel social a ser cumprido e esse fato, em um momento em que qualquer pessoa tem o poder de produzir informação, é imprescindível para que a comunicação realize sua atribuição.

A comunicação organizacional portanto, segue as mudanças do mundo e isso faz dela um campo holístico e integrador. Sendo assim, não se pode resumir a comunicação organizacional em apenas uma área ou designar apenas uma função para ela, pois é um fenômeno que ainda está em processo e abrange muitas características de vários sistemas integrados.

Hoje as relações de comunicação que as organizações têm com os seus públicos modificou de forma que grande parte das empresas veem a necessidade de estarem no universo *online*. As ferramentas de comunicação estão acessíveis para grande parte da população e isso faz com que cada vez mais pessoas produzam conteúdos diversos e disponível a todos. Esse fato requer do comunicador organizacional um novo olhar nas suas gestões estratégicas, principalmente àquelas que digam respeito às crises, assunto que será abordado no próximo capítulo.

1.2 Inovação nas organizações

As organizações estão em um momento de grandes mudanças que determinam o seu modelo de comunicação. Torquato (2009, p. 27) define essas transformações como:

revolução da informação e revolução no sistema de vendas e distribuições. A revolução da informação proporciona novos meios de comunicação, novas formas de produção informação, novos acessos, novas pautas, além de novos atores da informação. Já a revolução da distribuição abrange os aspectos de acesso aos produtos e serviços, pontos de venda, e diversidade e opções de escolha.

Esse cenário proporciona aos gestores organizacionais uma visão inegável de que uma cultura interna capaz de incentivar e conduzir a inovação é, segundo Pinheiro (2010) “[...]condição-chave de sobrevivência e diferenciação nos próximos anos.”⁶. Assim, é possível perceber que as organizações precisam estar preparadas para esse contexto de mudanças rápidas e inesperadas, no qual pequenos problemas podem desencadear uma crise.

Contudo, antes de abordar mais sobre as circunstâncias da inovação no contexto organizacional, é preciso compreender o que é a inovação. Para isso, é necessário recorrer a um dos teóricos que tem como foco em suas pesquisas a inovação empresarial. Muito embora o contexto em que ele refere-se a inovação seja como indutor do crescimento econômico, as suas teorias são valorizadas em muitas outras áreas do conhecimento como administração e ciências da tecnologia e será útil no contexto deste trabalho para entender a importância de pensar a continuidade da inovação nas organizações.

Schumpeter foi um dos mais importantes economistas e pensadores políticos do século XX. Sua teoria sobre inovação diz respeito ao desenvolvimento econômico dos países. Segundo ele, a inovação é responsável pela introdução de novos produtos, serviços, novos meios de produção e novas formas de organização (SCHUMPETER, 1988, p. 143). O autor também relaciona a inovação com renovação de algo antigo para algo que esteja de acordo com o contexto atual. Assim, a inovação traz a ideia de que se uma organização prezar por se atualizar no contexto da sociedade, ela terá o desenvolvimento econômico, ou seja, o lucro, maior que outras empresas. Isto é, ela estará mais fortalecida no que diz respeito a concorrência, pois, assim poderá investir em tecnologia, pessoal e, principalmente em mais inovação.

Contudo, Schumpeter (1988, p. 147) descreve que a inovação deve ser um investimento **contínuo**, pois é algo que, com o passar do tempo, outras organizações se apropriam, deixando de ser algo novo. Com isso, há um decréscimo no desenvolvimento econômico e a organização precisa novamente investir em inovação. Essa teoria, por mais que

⁶ Citação retirada da apresentação do autor à edição brasileira do livro: *Design thinking: uma metodologia poderoso para decretar o fim de velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

seja visando o lucro – o que não é o foco deste trabalho – trata, de forma sutil, a ideia de cultura de inovação dentro das organizações.

Segundo Curvello (2012, p. 14), a cultura de uma organização está relacionada ao caráter definidor de suas ações internas. A cultura organizacional proporciona entendimento das relações internas para a compreensão dos sucessos e fracassos da organização (CURVELLO, 2012, p. 14). Nesse processo, a comunicação tem importante impacto na difusão e consolidação da cultura de inovação dentro das organização e os gerentes e líderes tem o papel de fazer com que o processo de adaptação às mudanças seja o mais compatível com o cenário da organização (CURVELLO, 2012, p. 43-44). Sobre a comunicação no processo de cultura de inovação na organização, Curvello acrescenta:

[...] as relações das culturas com a inovação e com as mudanças passam necessariamente por um processo de comunicação e se operam nos tensos e ricos embates entre a memória e o novo, entre o individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente. (CURVELLO, 2012, p.44)

McLean (2005, p. 241) ressalta a importância de se analisar a cultura organizacional para então implantar a estratégias de inovação. A autora relaciona alguns aspectos da cultura organizacional que favorecem a inovação dentro das organizações, e são eles: encorajamento organizacional; encorajamento do supervisor; encorajamento do grupo de trabalho; liberdade/autonomia e recursos. Já o fator que impede a inovação, a autora destaca como sendo o controle. Assim, é possível verificar que organizações que possuem cultura organizacional menos controladoras e mais permissivas e encorajadoras são mais suscetíveis a ocorrência da cultura de inovação.

Geralmente a inovação é vista por muitos autores e gestores como pertencente apenas à área de Pesquisa e Desenvolvimento, mais conhecida como P&D, dentro da organização. Contudo, ela deve estar na cultura de toda a organização, bem como afirma Bruno-Faria (2003, p. 117): “[...]muitos gerentes associam inovação à área de pesquisa e desenvolvimento, não percebendo que essa pode se dar em qualquer área da organização.”. Assim, a inovação deve incorporar, de maneira coordenada e contínua aos processos de toda a organização, bem como à cultura da empresa. Vale ressaltar que esse processo não diz respeito apenas aos produtos e projetos mas também aos fornecedores, funcionário e públicos.

Godoy e Peçanha (2009)⁷, entendem que algumas características são utilizadas em organizações em que prevalece uma cultura de inovação. São elas:

- Comunicação clara e aberta;
- Trabalho desafiante e em equipe;
- Objetivos claros, definidos, compartilhados;
- Tolerância ao risco, à ambiguidade e ao conflito;
- Comprometimento e envolvimento dos colaboradores;
- Coesão e reconhecimento intrínseco entre os membros;
- Reconhecimento da importância estratégica da inovação por todo o grupo;
- Encorajamento da autonomia do indivíduos para expressar opiniões e compartilhar seus conhecimentos.

É possível perceber que, o tipo de gestão, bem como os gestores e líderes são peças fundamentais para incentivar a cultura de inovação nas organizações. Mas, o que de fato diz respeito a inovação? Tenysson Pinheiro (2010) enfatiza que inovação não é, necessariamente, uma novidade ou tecnologia, mas sim, um produto ou serviço que cause impacto na vida das pessoas de forma que altere a forma como elas trabalham, estudam, enfim, como elas vivem. Assim ele define: “Inovação é valor percebido.”⁸ (PINHEIRO, 2010).

O Fórum de Inovação da FGV⁹ entende o conceito como “[...]conjugação da produção de ideias com as ações para implementá-las e os resultados alcançados.” (INOVFORUM, 2008). Esse ponto de vista da inovação é conceituado como um processo, bem como ocorre com a comunicação organizacional. Cajazeira (2009, p.2) descreve a inovação como sendo o processo de busca de ideias, ou pesquisa; implementação e desenvolvimento das ideias; e alcançando os resultados esperados de acordo com a demanda da organização ou dos públicos.

Dessa forma, a implementação de inovação na organização não é suficiente para garantir o diferencial competitivo no cenário atual. É importante que a comunicação organizacional faça parte dessa dinâmica e na aplicação de estratégias da organização para

⁷ GODOY, R. S; PEÇANHA, D. L. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresas de base tecnológica. Boletim Acadêmico Paulista de Psicologia. São Paulo, 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012. Acesso em: 22/05/2015

⁸ Citação retirada da apresentação do autor à edição brasileira do livro: *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim de velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

⁹ Disponível em: <http://inovforum.fgv.br/>. Acesso em: 10/06/2017

interferir na forma de promover a cultura de inovação já que “[...] a cultura organizacional e, por sua vez, a cultura de inovação, estão ligadas à capacidade efetiva de uma organização comunicá-las.” (MACEDO, 2014, p.112).

Fica claro então que, para projetar uma inovação capaz de trazer todas essas mudanças ao público, os gestores precisam mergulhar no universo do público alvo, precisam saber exatamente o que eles precisam a fim de pensar em verdadeiras inovações para os públicos. Com uma cultura de inovação na qual prevalecem a “[...] inovação, cultura de empatia, cocriação e constante experimentação.” (PINHEIRO, 2010), as perspectivas vão ser contínuas e irão direcionar a organização para o caminho certo em que os públicos de interesse estão.

Sendo assim, os conceitos apresentados neste capítulo são importantes para delinear as perspectivas necessárias para o gerenciamento de crise, uma vez que nesses eventos, a comunicação se torna imprescindível para comunicar com os públicos internos e externos. A inovação colabora com a ação dos comunicadores organizacionais para prevenção de crises de forma criativa, contínua, de modo a atuar na cultura organizacional, como será visto nos capítulos seguintes.

CAPÍTULO II

Sobre as crises, causas e repercussões

Prever o futuro pode ser uma das habilidades mais bem quistas entre os gestores organizacionais. Saber como o público vai reagir a uma campanha, ou saber dos prováveis acidentes que podem iniciar uma crise corporativa, logo, prejudicar a imagem e reputação da organização, seria um talento que poderia salvar muitas instituições de um desfecho impiedoso. Porém, isso ainda não é possível e os gestores precisam lidar com os prováveis imprevistos para se planejarem contra as temíveis crises. Neste capítulo serão abordados os conceitos fundamentais da crise, reputação e imagem organizacional a fim de entender a importância da comunicação organizacional e da inovação na gestão de crise para que as organizações possuam a imagem sólida apesar de não saberem o que vem pela frente.

2.1 Gestão de Crise

A expressão crise tem origem do latim *Crise* e do grego *Krisis*, cujo significado diz respeito ao “ato de separar, decisão, julgamento, evento, momento decisivo”¹⁰. Segundo o dicionário Michaelis, significa: “Conjuntura desfavorável, situação anormal, conflito, tensão e transtorno; momento de transição entre uma fase de prosperidade e outra de depressão ou vice-versa.”. Essa palavra tem vasta significação já que é estudada nas áreas de conhecimento da psicologia, sociologia, medicina, economia, entre outros campos de estudo. Contudo, para os fins deste trabalho serão analisados apenas conceitos que digam respeito às crises corporativas e comunicação.

Nesse sentido, apesar de não ter um conceito definido sobre o que são as crises, a palavra, por si só, traz conotações negativas por lembrar problemas, situações ruins e dificuldades. Essas conotações, quando consideradas no âmbito organizacional, podem significar uma “[...] mancha na imagem das empresas, dos governos ou das pessoas.” (FORNI, 2015, p. 7). Dependendo do impacto e dimensão que a crise proporciona na organização, essa “mancha”, como refere-se o autor, pode levar o fim da instituição ou, no mínimo, sensibilizar drasticamente sua imagem e reputação.

¹⁰ Disponível em: < <https://www.priberam.pt/dlpo/crise> > Acesso em: 17/03/2017.

Forni (2015, p. 4) considera a crise empresarial como sendo “[...] uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis ou vítimas do fato negativo.”. O autor ainda acrescenta que não é qualquer fato negativo que desencadeia uma crise, e sim, como a eventualidade será gerida e seus decorrentes na opinião pública (idem, ibidem, p.5).

Portanto, as crises podem ser até grandes desastres naturais ou repercussões em redes sociais, o que irá caracterizá-la como tal é a forma como será dirigida pelos gestores da organização, e claro, como esses estão preparados para tais eventos. As crises fazem parte da natureza de qualquer organização (FORNI, 2013), ou seja, os gestores precisam estar cientes de que elas podem acontecer a qualquer momento. Além disso, precisam estar preparados para a gerenciarem de tal forma que não faça parte da opinião pública e que não leve a organização a danos profundos na imagem e gestão, no qual precisem decretar o seu fim. Caso estes fatores não ocorram, a crise será considerada bem sucedida.

O levantamento anual sobre crises mundiais divulgado e feito pelo Institute for Crisis Management¹¹ (ICM), nos Estados Unidos, define crise como “Qualquer situação, problema ou falha que desencadeie reações negativas dos *stakeholders* e afetem os negócios e a solidez financeira da organização.”¹² (ICM, 2015, p.1 - *tradução nossa*). Neste caso, não é considerada a mídia como intermediadora para o avanço da crise, mas sim, as parte interessadas, ou seja, os *stakeholders*. Esse público de interesse pode ser relacionado àquelas entidades ou pessoas impactadas direta ou indiretamente pelas ações da organização, e são de suma importância já que elas são o foco da empresa e o motivo pela qual a organização está ativa.

Ao analisar o ponto de vista dos públicos de interesse, Curado (2009) afirma que: “Crise é essencialmente a perda de confiança na relação entre a pessoa ou organização com os seus públicos de relacionamento.”. Sendo assim, a crise pode ser um reflexo de atividades feitas pela organização sem ou com pouca transparência aos seus públicos.

Partindo-se do princípio de que esses acontecimentos não chegam de surpresa – já que hoje até problemas climáticos podem ser previstos com bastante antecedência – essa falha pode estar no planejamento estratégico da empresa. O planejamento estratégico empresarial é um documento no qual são elaboradas estratégias e orientações com o objetivo de guiar e

¹¹ Disponível em: <http://crisisconsultant.com/>. Acesso em: 17/03/2017

¹² No original: “Any issue, problem or disruption which triggers negative stakeholder reactions that can impact the organization’s reputation, business and financial strength.”

prevenir a empresa de acontecimentos futuros além de guiar todos os gestores a um destino melhor dentro da empresa (SEBRAE, 2016). Nesse planejamento, devem estar todas as prevenções no que dizem respeito às crises, além de outras informações mercadológicas, análises de cenário, programa de ações entre outras estratégias. Entretanto, muitas empresas não consideram as crises no momento de fazer tal planejamento e, essa falta de prevenção, pode ser um grande desencadeador de tais perturbações (FORNI, 2013).

Entretanto, somente o planejamento não previne a crise. É importante constar que o planejamento estratégico, se bem feito e utilizado, ajudam a organização a superar os momentos indesejáveis da crise. Assim, as estratégias serão melhores visualizadas e entendidas pelos gestores no momento da tomada de decisões. Para Forni (2015, p.65) a prevenção constitui-se parte integrante do processo de gestão de crise e o objetivo dela é de ter o controle e minimizar o potencial dano que uma crise pode causar à imagem e reputação da organização.

Sobre origem das crises, destaca-se também o fator surpresa que pode ser relacionado a crises inesperadas em corporações como por exemplo, o atentado ao World Trade Center em 2001, inundações ou incêndios (FORNI, 2015, p. 24). Como hoje em dia o avanço tecnológico nos dá a possibilidade de prever a maioria desses acontecimentos. Assim, o fator surpresa pode ser descartado da maioria dos casos. Segundo o relatório do ICM no ano de 2015¹³, cerca de 98% das crises são ocasionadas pela administração da empresa, erro dos empregados e outros fatores que poderiam ser evitados. Apenas 2% dos casos podem se dar por fatores catastróficos e que não poderiam ser previsíveis. Esses dados corroboram para a declaração de Forni (2015, p. 24) : “[...] podemos afirmar com convicção que as crises raramente chegam de surpresa.”.

Embora as crises sejam previsíveis e, muitas vezes, anunciam sinais de chegada com antecedência, os gestores tendem a ignorar esses chamados. Em entrevista à CBN no ano de 2013¹⁴, o jornalista e especialista em gerenciamento de crises, João José Forni, diz que falar de crise é como falar de morte, todos sabem que um dia ela pode e vai acontecer mas evitamos falar sobre. Contudo, é necessário que o assunto esteja em pauta entre os gestores. Pois, segundo o jornalista, essas eventualidades consomem a energia da empresa e tiram o foco dos principais negócios e objetivos da instituição ou governo.

¹³ Disponível em: < <http://crisisconsultant.com>>. Acesso em: 17/03/2017

¹⁴ Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/770-entrevista-ao-mundo-corporativo-cbn>. Acesso em: 17/03/2017

Do ponto de vista dos tipos de crise, é possível dizer que existem diferentes fatores que as diferenciam. Podem ser fatores de meio ambiente e catástrofes naturais, relações trabalhistas, controle financeiro, acidentes casuais, demissões, defeitos em produtos, má gestão, *cyber* crimes, política, segurança, ética empresarial, contendo jurídico e, principalmente, má gestão do relacionamento com os clientes.

O ICM classificou as maiores crises organizacionais ocorridas no ano de 2015 como sendo: crises repentinas, crises percebidas, crises latentes e crises excêntricas. A primeira são aquelas que vêm de “surpresa”, ou seja, que os gestores não conseguiram prever com antecedência necessária para tomar decisões e acabaram avançando para a opinião pública. A segunda, como o próprio nome sugere, são aquelas que os gestores conseguiram identificar a tempo suficiente para conseguirem prevenir a organização da opinião pública, logo da opinião pública. Crises latentes são os casos que afetam gravemente os negócios da empresa ou governo. Já a última, são os casos que representam cerca de 2% das crises e podem ser classificadas como assuntos que nunca foram questionados no planejamento estratégico.

Hoje nos deparamos com maior variedade de conteúdos na internet. Em artigo produzido pela organização sem fins lucrativos, ANDI¹⁵, que trata sobre políticas de comunicação, é possível verificar que os meios de comunicação começaram a emergir como protagonistas do processo democrático a partir dos séculos XVII e XIX. Porém, as informações ainda eram unilaterais, ou seja, só eram passadas aos públicos sem a interação dos mesmos. Hoje com o acesso a internet de grande parte da população¹⁶ fica muito mais fácil de o usuário poder compartilhar conteúdos e opiniões, que até então eram conteúdos exclusivos das mídias tradicionais. Hoje, muitos canais estão abertos para quem quiser falar e se expressar e isso favorece ao crescimento dos formadores de opinião. Estes públicos estão de olho em qualquer falha, qualquer repercussão e suas opiniões podem repercutir de maneira a causar danos à imagem de qualquer organização. Para Rosa (2001, p. 24):

As crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior.

¹⁵ Disponível em: www.andi.org.br. Acesso em: 03/04/2017

¹⁶ De acordo com a Pesquisa Brasileira de Mídia (PBM) 2016, 79% da população brasileira acessa a internet em casa. Pesquisa disponível em: <http://www.secom.gov.br>. Acesso em: 03/04/2017

Nesse contexto, Nassar (2009, p. 62) esclarece que as organizações são “[...] um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade.”. Dessa forma, as organizações têm papel, além dos negócios, na responsabilidade social. Uma vez que elas se relacionam diretamente com a sociedade, elas têm o desafio de promover o desenvolvimento sustentável, já são partes integrantes da comunidade.

Margarida Kunsch (2007) esclarece esse papel social das organizações como: “As empresas só contribuirão para o exercício da cidadania se observarem a sua responsabilidade social, respeitando o consumidor como cidadão, por meio de um **comportamento ético** incontestável.” (KUNSCH, 2007 p. 145 – *grifo nosso*). Muito embora as organizações pensem no lucro ao fazer tal investimento, o que também está em jogo é o reconhecimento, imagem e reputação de suas marcas. Ter uma boa imagem, portanto, está associado ao compartilhamento de informações com a sociedade.

Considerando que as afirmações feitas por Kunsch (2007, p. 145) sejam uma forma de responsabilidade social e cada vez mais em que a instituição se preocupa com esses aspectos os clientes criam simpatia com a marca, Chiavenato (1999, p. 447) explica: “[...] entre uma empresa que assume uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto, a tendência do consumidor é ficar com a primeira.”. Esses fatos contribuem para uma imagem consolidada da organização, gerando vantagens competitivas.

Nesse cenário, o novo formador de opinião, pode significar grande ameaça à imagem das organizações, uma vez que eles desejam que as empresas façam o seu papel social de esclarecer e dar satisfações à sociedade. As pessoas, nesse ambiente, são mais críticas e dispostas a saber o que está acontecendo no mundo.

Segundo Forni (2013), o tempo de resposta de uma organização para uma eventual crise não pode passar de quinze minutos. Isso porque os formadores de opinião estão observando as falhas das instituições e uma opinião repetida várias vezes pode se tornar a verdade no mundo da internet. O jornalista ainda esclarece que, por mais que a organização esteja analisando os fatos da ocorrência da crise, a sociedade exige transparência e esclarecimentos, já que todas as organizações fazem parte da sociedade, e esses quinze minutos podem ser cruciais para a imagem e reputação de uma organização em tempos de crise.

O autor ainda esclarece que as crises corporativas não são, necessariamente, grandes problemas: “Hoje, a administração de crises preocupa-se também com fatos aparentemente simples, que assumem dimensões bem maiores do que as empresas desejam e imaginam.” (FORNI, 2010, p. 391). Portanto, as organizações precisam estar sempre monitorando o meio de comunicação que mais cresce no mundo, a internet¹⁷, a fim de minimizar a ocorrência de crises que parecem pequenas, contudo, que podem causar grandes estragos.

As crises corporativas tomaram outras dimensões com o auge da internet e das redes sociais. É evidente que esse cenário com diversas propagandas e opiniões – sem questionar a credibilidade dos mesmos – pode causar danos a imagem e reputação das organizações isso porque, nesse meio, é quase impossível fazer com que uma notícia, por mais que seja falsa, deixe de se propagar. Esse contexto da informação pode ser um desafio para a gestão crise no que diz respeito a **entender os usuários** no momento de formular estratégias de gestão de crise.

A gestão de crise são conjuntos de ações e estratégias voltadas para evitar ou reduzir os danos à organização junto aos seus *stakeholders* (FORNI, 2015, p. 109). Estudo mais aprofundados sobre o tema mostram que, com a alta visibilidade das empresas nas mídias, as crises passaram a ser consideradas como uma ameaça a imagem e reputação da organização e, por isso, os gestores deveriam tentar planejar estratégias a fim de mapear as situações negativas e conseguirem prever as possíveis situações adversas com estratégias já pré-estabelecidas.

Barbeiro (2010, p. 44) aconselha as empresas não esperarem a ocorrência de uma crise para correr atrás dos prejuízos, mas sim, a se planejarem com antecedência para identificar temas sensíveis à organização e assim não sofrerem danos com o ocorrido. Portanto, é necessário constante mapeamento de riscos e preparação prévia para supostos problemas.

Dessa forma, é possível constatar que as organizações são vulneráveis à alguma crise. A diferença é que algumas administram melhor os problemas, já outras deixam que os fatos destruam a sua reputação. Forni (2010, p. 363) conclui que “A maioria das crises de imagem, se bem administradas, podem ser superadas.”. Assim, o gerenciamento de crise é uma atividade que pode ser capaz de minimizar ou reduzir os impactos causados pelas adversidades.

¹⁷ Segundo dados da PBM de 2016, a internet é o meio de comunicação que mais cresce entre os brasileiros. Disponível em: <http://www.secom.gov.br>. Acesso em 03/04/2017

Vale ressaltar que lidar com a gestão de crise também é tratar das mudanças na cultura da organização. As transformações podem ser lentas, porém, fundamentais e a comunicação organizacional é usada para mudar a forma com que as organizações interagem com os ambientes ao seu redor, como explica Carvas Junior (2011, p. 237):

As empresas, ao lançarem programas de administração de crises, devem estar conscientes de que poderão tocar em aspectos culturais às vezes profundamente arraigados, o que exigirá disposição e disponibilidade de membros de seu equipe para promover mudanças onde elas sejam necessárias.

Na tentativa de simplificar os processos do gerenciamento de crises, Forni (2015, p. 109) elege alguns elementos-chave para se fazer uma boa gestão de crise, são eles: plano de crise simples e flexível, um porta voz preparado, um líder, conhecer as necessidades dos *stakeholders*, o timing de uma resposta rápida, e ações de comunicação que visem a comunicação interna e a comunicação com a mídia.

Figura 2: Elementos-chave no processo de gestão de crises



Fonte: FORNI (2015, p. 110)

A gestão de crise é um processo amplo no qual são analisados todos os cenários no qual a organização está inserida a fim de assumir o controle quando situações que podem causar danos a imagem, negócio ou reputação da organização chegam. Viana (2008) ressalta que em situações como esta são convocados comitês de crise para coordenar a equipe que engloba, normalmente, um representante de áreas chave da empresa, além de um líder que irá

coordenar a equipe durante a emergência. Esse grupo irá definir, por meio de estudos e análises, os próximos passos a serem tomados. Dessa forma, é visto que gerir uma crise não é como uma “receita de bolo”, ou seja, não existe uma fórmula na qual todas as crises serão resolvidas da mesma forma. É necessária uma análise profunda do ambiente interno e externo que cerca a organização.

Segundo Forni (2015, p. 112), o plano de crise consiste em um documento no qual os gestores responsáveis irão catalogar as principais situações que podem ocasionar as crises, bem como conceber ações para cada situação, pensar nos canais de comunicação que serão usados nos eventos, os públicos a serem comunicados, procedimentos alternativos, medidas para o acontecimento de crises simuladas e o pós crise. Esse último refere-se às medidas e análises realizadas após o evento de crise, no qual serão feitas correções em relação as ações e estratégias a fim de se aprender com o ocorrido.

No que diz respeito a comunicação feito no momento de crise, Forni (2015, p. 125) explica que a comunicação de crise é esperada pelos públicos como uma forma de remissão da empresa em situações negativas e o seu foco é “criar uma versão para circular no mercado, por meio de ações de comunicação tempestivas, objetivas e claras.” (idem, *ibidem*). O plano de comunicação faz parte de umas das estratégias de gestão de crise e, para a resolução desse plano, é necessário que o sistema de comunicação da organização funcione de forma integrada. Depois disso, será pensado em uma equipe de comunicação de crises, um plano de comunicação interna, estratégias de mídia, uma lista de potenciais fragilidades da organização e os planos para lidar com elas, informações atualizadas sobre a empresa e a resolução de pós crise.

Apesar de muitos autores apontarem protocolos de como uma crise deve ser gerenciada, a forma como ela será administrada vai depender do contexto de cada organização. É nessa abordagem que a criatividade e inovação podem ser inseridas na gestão de crises. Segundo Ortiz (2014, p. 140), os métodos e técnicas de criatividade e inovação podem ser usados nos processos de gestão, tais como planejamento, controle e monitoramento. Esse contexto pode colaborar para a utilização de processos criativos no fortalecimento da marca, na procura por diferencial competitivo dos produtos e serviços, para a melhoria do clima e cultura organizacional, mudanças organizacionais, tomada de decisão, dentre outros aspectos.

Nesse contexto, o cenário atual no qual as empresas precisam ter novas atitudes com os canais de comunicação, o pouco tempo que as empresas têm de se explicar no momento de crise exige muita criatividade e inovação, já que a falha de uma pode abrir novas oportunidades a outras. E essa criatividade relaciona-se com a forma em que o plano de estratégias para a crise for feito e conduzido.

2.2 Imagem corporativa na gestão de crise

É inegável que as crises causam danos, muitas vezes irreparáveis, à imagem e reputação de uma organização. Apesar dos conceitos serem intangíveis, há preocupação dos gestores em relação a opinião pública, pois, organizações são sistemas abertos e estão em contínua troca de mensagens com os ambientes que as cercam. Esses fatos exigem mais responsabilidade e preocupação com os discursos, publicidade, gestão, cultura, qualidade dos serviços, atendimento, ética e respeito nas organizações.

Segundo Forni (2015, p. 43), a reputação de uma organização é construída ao longo de muitos anos e diz respeito às expectativas da sociedade em relação aos produtos e/ou serviços da empresa. O autor resume: “Reputação se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro de princípios éticos e em respeito à coisa pública.” (FORNI, 2015, p. 44). Esse conceito, apesar de não ser mensurável, colabora para a construção do capital simbólico da empresa.

Já a imagem corporativa, diz respeito aos aspectos efêmeros e vulneráveis de acordo com a região, tempo e contexto, ou seja, é um conceito dinâmico e depende da elaboração mental, isto é, a imaginação dos sujeitos em relação a uma instituição. Neves (1998, p. 64) esclarece:

Imagem de uma entidade é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público (...). Mas, se na vida em geral a boa imagem ajuda muito, no business ela não é suficiente. A imagem não basta ser boa, tem que ser competitiva.

Sobre a diferença entre reputação e imagem, Iasbeck (2007, p. 86) entende que a imagem é um conceito que pode ser modificado em questão de minutos, já a reputação é um aspecto que demanda tempo para ser construído e é mais difícil de ser desconstruído do que a imagem.

Sendo assim, este conceito é um instrumento estratégico quando o assunto é influenciar a opinião pública acerca de uma organização, de um produto ou serviço. E a assessoria de imprensa que tem o papel de criar o relacionamento com a mídia em nome da empresa para preservar os conceitos da imagem já estabelecidos.

O profissional de comunicação organizacional, portanto, tem o papel de alertar os gestores, bem como o de fazê-los entender que a imagem da organização pode estar em jogo quando ocorre uma crise. Esse fato pode alterar os lucros, as vendas, os negócios e outros dados quantitativos. Assim, é indispensável pensar na imagem corporativa como um ativo muito frágil no momento de elaborar a gestão de crise (FORNI, 2015, p. 43).

A atual conjuntura da comunicação midiática tem modificado as relações entre as pessoas e o modo de perceber o mundo. Essas mudanças originam preocupações das organizações com a visibilidade pública, já que o poder da informação está nas mãos de todos aqueles que utilizam a internet, e esses podem utilizá-la para de maneira que mais lhes convém (SILVA, 2008, p. 3). As ações da sociedade por meio das redes sociais podem ser favoráveis ou não para as organizações e as instituições devem estar preparadas para responder qualquer demanda dessas redes.

Tendo em vista a rapidez que as crises surgem e o tempo de resposta que a sociedade demanda, é necessário inovação e criatividade na comunicação para que as organizações possam se relacionar com esses públicos, ou no caso de crise, para planejarem estratégias de forma que essas organizações alcancem o diferencial competitivo com o foco na imagem e reputação da organização.

CAPÍTULO III

Sobre o *Design Thinking*

Como foi visto nos capítulos anteriores, os gestores e os comunicadores organizacionais devem estar atentos às novas configurações de relacionamento da sociedade com as organizações. Nesse cenário, as instituições precisam de novas possibilidades, atitudes e ações para gerir estratégias a fim de preservarem sua imagem, reputação e se destacarem no mercado. Assim, a busca por novos processos que possibilitem a inovação e criatividade, pode se tornar um diferencial competitivo para as organizações. Este capítulo tem vistas a apresentar, conceitualmente, o pensamento do design, mais conhecido como *design thinking*, como um processo que busca formular soluções para problemas difíceis.

3.1 Todos nós fazemos design

Falar sobre a definição de design pode não ser fácil já que é um termo entendido de muitas maneiras diferentes, e legítimas, por muitos autores e em vários contextos. Portanto, para a compreensão do termo é necessário entender a sua origem e sua aplicação no contexto social, uma vez que este pode ser útil para compreender os aspectos práticos e profissionais para então abordar o *design thinking*.

O palavra “design” tem origem do latim “*designare*” e significa esboço, desenho, plano ou projeto¹⁸ e também tem referências ao verbo designar. No inglês o termo pode ser entendido como substantivo, no qual o significado pode variar em: propósito, plano, intenção, forma e forma básica. Já como verbo (*to design*), a palavra refere-se a projetar, esquematizar, configurar ou proceder de modo estratégico (FLUSSER, 2007, p. 181). Percebe-se então que, no ponto de vista etimológico, a palavra traz a ideia de conceber, projetar e formar. Assim, Rafael Cardoso (2000, p. 15) classifica a natureza do design como sendo uma atividade que gera projetos, esboços e modelos.

Bonsiepe (1997, p. 15) aponta a diversificação do design como uma prática que pode ocorrer em qualquer área do conhecimento e práxis humana que visa transformar o presente e é sempre orientada pelo futuro e pela inovação. Dessa forma, seria um erro presumir que o

¹⁸ Disponível em: <<http://origemdapalavra.com.br>> Acesso em: 14 de abril de 2017

design pertence apenas a um único campo de estudo. O autor ainda declara que : “O design se orienta à interação entre usuário e artefato.” (BONSIEPE, 1997, p. 15). Então, o design pode ser visto como mediador das necessidades das pessoas e a produção das coisas, sendo, portanto, possível verificar a prática do design nas áreas de conhecimento que possuem o ser humano como principal foco de estudo.

Apesar de a palavra design, muitas vezes, ser usada para designar a estética, beleza, moda e bom gosto de produtos, Bruno Munari discorda desse aspecto. As ideias relacionadas à estética de um produto podem ser entendida como *styling*¹⁹, já o *design* resolve problemas advindas de necessidades do usuário de algum produto em questão (MUNARI, 1981, p. 23). A popularização do design é um dos fatores responsáveis para que o entendimento do tema seja relacionado à beleza dos produtos.

Sobre a compreensão atual do tema, Vilém Flusser (2007), discorre que a palavra design converge entre os espaços da arte e da técnica, ou seja, entre pensamentos valorativos e científicos, tornando possível uma nova forma de cultura. Essa cultura, no entanto, precisa estar ciente do seu potencial artístico e inovador, pois: “Este é o design que está na base de toda cultura: enganar a natureza por meio da técnica, substituir o natural pelo artificial e construir máquinas de onde surja um deus que somos nós mesmos.” (FLUSSER, 2007, p. 184). Dessa forma, o papel do design na nossa cultura é de nos transformar em artistas livres, construir o que necessitamos e ter a **empatia** para conseguir enxergar o que o outro pode precisar.

Nessa perspectiva, o design surge, portanto, como uma forma de solucionar problemas e necessidades humanas de forma que melhore a qualidade de vida das pessoas. Essa técnica é usada desde os tempos mais primórdios, quando os primeiros instrumentos para caça, desenho, armas, entre outros artefatos, foram inventados. Nietzsche (2012) tem a percepção do design como sendo a habilidade que o homem tem de materializar os seus pensamentos. Nas palavras do autor o design é: “[...]uma capacidade espontânea do ser humano: design é tornar tangível uma intenção de transformação.” (NITZSCHE, 2012, p. 29). Logo, é possível perceber que uma das essências do design é de transformar uma situação não favorável em favorável. Esse aspecto pode ser muito útil para compreender o seu contexto na gestão de

¹⁹ *Styling* é uma filosofia oposta ao funcionalismo do design. Um dos objetivos da estratégia é de tornar o produto atraente para ser vendido. A ideia surgiu em meados de 1929 com o intuito de incrementar as vendas depois da quebra na bolsa de valores nos EUA.

crise. No entanto, é necessário entender, primeiramente, os processos pelas quais o design passa.

Os processos do design não começam no papel e sim em nossas cabeças quando tomamos inúmeras medidas para solucionar alguma adversidade. Buscamos referências, experiências, fazemos hipóteses e imaginamos possíveis soluções e descartamos aquelas que possam parecer inviáveis. Esses processos cognitivos são destacados por Bezerra (2008, p. 29-30) como sendo:

- Processo de busca: encontrar soluções em um espaço de alternativas propostas;
- Visualização: mapear e representar conceitos para melhor entendê-los e comunicá-los;
- Decomposição: poder enxergar o todo e as partes de um problema;
- Categorização: agrupar conceitos similares para reduzir a complexidade;
- Reconhecimento de padrões: identificar as similaridades;
- Tomada de decisões: mensurar e fazer escolhas entre conceitos que muitas vezes são conflitantes;
- Construção de cenários: especular sobre o futuro;
- Otimização: a busca pela melhor opção, mesmo sabendo que não existe uma única solução para o problema.

Muito embora o autor esquematize esses processos, ele ainda esclarece que não se pode reduzir o design a apenas um único processo já que cada problema é singular e cada designer pensa de uma maneira diferente, portanto, assim como não é possível resumir o design em uma única disciplina ou linha de pensamento, também é impossível colocar apenas um processo de resolução. É importante ressaltar que cabe ao designer encontrar a melhor estratégia para a solução, contudo, muitas dessas etapas, não necessariamente na ordem descrita, podem ser encontradas no meio do caminho, fazendo do processo do design, uma metodologia **não linear**.

Bruno Munari (1981, p. 65) destaca uma parte importante sobre o processo de design: a definição do problema. Essa definição também servirá como demarcação dos limites do trabalho do designer. O autor resalta a importância de enxergar a essência desse problema e, por isso, é necessário fragmentá-lo em outros subproblemas a fim de dar maior segurança ao projeto. A forma de compreensão do problema mostra a importância de se entender o porquê de se começar o processo do design e, além disso, entender que o problema significa entender uma necessidade, o seu contexto e o seu público.

Sobre o processo de design, Munari (1981, p. 65) acentua que é preciso pesquisar e verificar se algum projeto semelhante já foi pensado anteriormente ou se algum problema parecido já foi solucionado. Esses dados poderão ser usados como apoio a fim de investigar como problemas parecidos já foram resolvidos anteriormente. Neste momento, o projeto começará a sair do campo da ideia e entrará no campo da criatividade que, segundo Munari (1981, p. 54):

Enquanto a ideia, ligada à fantasia, pode chegar a propor soluções irrealizáveis por razões técnicas, materiais ou econômicas, a criatividade mantém-se nos limites do problema, limites que resultam da análise dos dados e dos subproblemas.

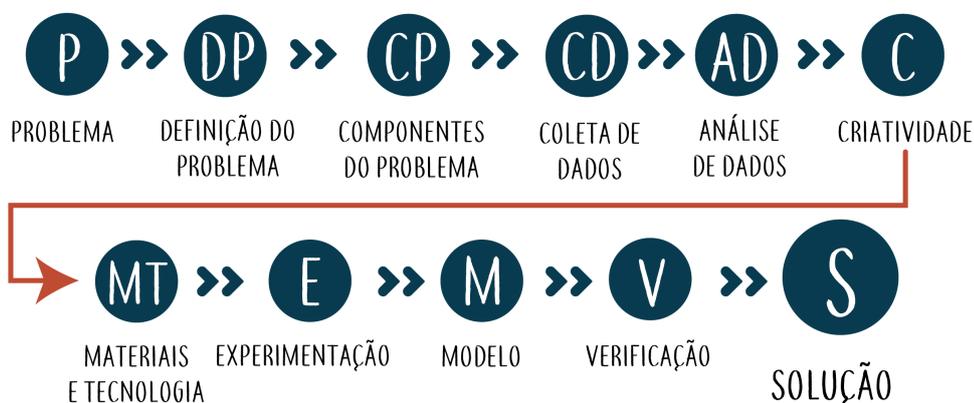
O próximo passo, destacado pelo autor, seria a recolha de possíveis materiais e tecnologia que o projetista terá a sua disposição para a resolução do projeto. A criatividade, nesse ponto do processo, o acompanhará até o fim e irá dirigir a experimentação de possibilidades dos materiais escolhidos e ideias pensadas (MUNARI, 1981, p.55). Essa experimentação também possibilitará o acúmulo de experiências pelo designer e o ajudará na descoberta de novas utilizações para os instrumentos escolhidos. Esse é um processo e imersão na criatividade e viabilizará a visão de novos pontos de vista sobre o problema, que poderá levar a possíveis soluções inovadoras.

Uma das etapas mais importantes da metodologia explicada por Munari (1981) surge em consequência da experimentação, o autor chama essa etapa de “modelo”. É nesse estágio que o designer irá materializar as possibilidades para a solução. A importância dessa etapa é de reduzir os erros que possam ocorrer ao projeto final (MUNARI, 1981, p. 60). Essa etapa é o momento de colocar as hipóteses à prova, fazer tentativas e verificar possíveis erros para que novas modificações sejam feitas ao projeto final. Assim surge a ideia de **experimentação** no design.

Essa fase de examinar o modelo é a penúltima fase antes de se chegar a uma solução para depois ser feito o desenho construtivo. Segundo o autor: “Os desenhos construtivos devem servir para comunicar, a uma pessoa que não esteja ao corrente dos nosso projetos, todas as informações úteis para preparar um protótipo” (MUNARI, 1981, p. 64). Esses desenhos construtivos também podem ser chamados de esboços, e servem como uma pré-memória do projeto e como uma forma de **pensamento visual** do designer.

A seguir, os processos do design destacados por Munari:

Figura 3: Processos do design por Munari



Fonte: Adaptação de MUNARI (1981, p. 64). Elaborado pela autora

É importante ressaltar que todas as metodologias no design, bem como as de gestão de crise, não são um esquema fixo. Sobre o design, descreve Munari (1981, p. 64):

[...] não é completo, não é o único e não é definitivo, é aquilo que a experiência ensinou até agora. Fique todavia claro que embora tratando-se de um esquema elástico, é melhor efetuar, por agora, as operações referidas pela ordem indicada [...] Se houver porém alguém capaz de demonstrar objetivamente que é melhor alterar a ordem de algumas operações, o designer está sempre pronto a modificar o seu pensamento face à evidencia objetiva, e é desta forma que toda a gente pode dar o seu contributo criativo à estruturação de um trabalho que procura, como se sabe, obter o melhor resultado com o mínimo esforço.

Muito embora Nitzsche (2012) acredite em um design espontâneo, sem necessariamente um método por trás, ele ressalta que o resultado pode ser brilhante ou um desastre e, por isso, frisa a importância de uma metodologia: “Um projeto que segue uma metodologia comprovada tem mais possibilidades de sucesso e de conquista de valor.” (NITZSCHE, 2012, p. 30). Sendo assim, o uso de algum método é uma forma de obter resultados mais confiáveis e garantidos, bem como no caso da gestão de crise. Em ambos casos, a metodologia utilizada não pode ser vista como “fixa”, pois exige muita análise do problema, das pessoas envolvidas, além de criatividade para saber lidar com as etapas do trabalho, ou seja, nenhum resultado é igual a outro. Tudo depende da natureza do problema que, por sua vez, precisa ser estudada e analisada a fim de saber a real necessidade do usuário final do projeto.

Nesse contexto da criatividade e inovação para solucionar problemas, Bezerra (2008, p. 21) faz uma reflexão sobre a premissa de que inovar é ver as coisas por vários ângulos e perspectivas. Esse aspecto mostra o quão importante e fundamental é “navegar em várias dimensões do conhecimento e entender que as soluções inovadoras se encontram nas encruzilhadas intelectuais e nas conexões dos conhecimentos” (BEZERRA, 2008, p. 21) mostrando cada vez mais que a inovação é uma consequência do processo do design e a criatividade caminha paralelamente a esse processo em busca de solução de problemas.

Sobre a busca por inovação no ponto de vista de crescimento organizacional, Brown (2009, p. 23), destaca que o design pode ser fonte de inovação para o progresso de instituições. Inspirando esse aspecto dentro das organizações, através da cultura organizacional de inovação, pode se gerar crescimento significativo no desenvolvimento organizacional, além de integrar todos os públicos que rodeiam a organização. E, isso se deve ao fator social com foco nas pessoas que o design possui.

No que diz respeito ao fator social, Jay Doblin (DOBLIN, apud BEZERRA, 2008, p. 21-22) assume que as atividades do design permeiam muitas dimensões humanas, principalmente as das artes, no qual refere-se a maneira que o sujeito se expressa e cria; e também nas dimensões da ciência e tecnologia que, por sua vez, são os objetivos concretos e a realização dos objetivos. O design, segundo Doblin, fica no meio de todas essas dimensões, de forma equilibrada. Esse conceito traz a ideia de que para a resolução de problemas pelo design não é necessário se aprofundar em apenas um campo do conhecimento, bem como coloca Bezerra (2008, p. 24):

Fazemos o uso de atividades de design quando encontramos problemas, quando não estamos satisfeitos com a atual situação, quando achamos que algo pode ser diferente e, principalmente, quando precisamos pensar antes ou **quando não queremos que acidentes aconteçam**. Para isso, não podemos ficar presos a conhecimentos de uma ou outra disciplina, mas temos que estar voltados para o todo. (BEZERRA, 2008, p. 24 - *grifo nosso*).

Sobre essa consideração de Bezerra (2008), podem ser feitas alusões à comunicação organizacional e aos cenários de gestão de crise quando, por exemplo, pretende-se formular estratégias para que acidentes não ocorram e é preciso pensar em ações previamente. Ou então, quando propõe-se mudanças na cultura ou clima organizacional e, principalmente, quando encontram-se problemas internos e/ou externos a organização que precisam ser resolvidos.

Bezerra (2008) ainda classifica as pessoas que fazem design como sendo “estudantes de problemas” e problemas, segundo ele, não têm fronteiras, sendo assim, os estudos e as aplicações de design também não devem possuir fronteiras no que diz respeito aos campos de ensino e de aprendizagem. O autor também traz a ideia de um designer humilde, ou seja, aquele profissional que se **preocupa com o ser humano**, com a sustentabilidade e a qualidade de vida em seus projetos.

Esse entendimento de um designer humilde é muito importante no contexto atual de competitividade do mercado e o poder de comunicação e integração possibilitado pelas redes sociais. O designer humilde emerge na expectativa de criação nesse mundo de hoje, em que a criatividade e a inovação precisam ser bem pensadas no ponto de vista do futuro da sociedade em que vivemos. Ou seja, estamos falando de um designer consciente de suas criações, projetos, ideias e planejamentos no presente e no futuro, como descreve Bezerra (2008, p. 72):

Para resolver os sérios problemas da sociedade, precisamos aprender a viver menos materialmente e mais humanamente. Estes novos profissionais buscam a educação do intelecto e do caráter como um processo e não como um fim. Por serem humildes, sabem o quanto sabem, são curiosos, estão em constante movimento intelectual.

Bezerra ainda caracteriza essa humildade como sendo um “dever moral” e acredita que essa realidade do mundo irá melhorar quando “designers humildes assumirem o papel de liderança, e com uma visão mais humana possam dirigir a tecnologia e o mundo dos negócios.” (BEZERRA, 2008, p. 73). Esse pensamento vai ao encontro com os pensamentos de Bonsiepe (1997) de que o termo design diz respeito ao potencial que todos os profissionais possuem quando precisam inventar novas práticas, ou seja, “[...]cada um pode chegar a ser designer no seu campo de ação.” (BONSIEPE, 1997, p. 15). Assim, quando o Bezerra destaca que a nossa realidade pode melhorar quando designers atingirem o mundo dos negócios, pode-se entender que esse profissional pode ser de qualquer área, desde que tenha ética e moral no desenvolvimento de projetos que visem, primeiramente, as necessidades de pessoas.

Tendo em mente esse novo modelo de design centrado no usuário, no social e no humano, novas abordagens desse tema tem sido exploradas por profissionais de diversas áreas em busca de novas formas de inovar e obter soluções de problemas. Franzato (2011, p. 50) descreve que essa abordagem estratégica do design nas empresas é um recurso muito útil na busca por inovação e solução de problemas. E, dessa forma, pretende-se explorar, no próximo tópico, um domínio do *design* centrado no ser humano no qual propõe uma nova perspectiva para inovação dentro de organizações: o *Design Thinking*.

3.2 Sobre o *design thinking*

No tópico anterior, foram apresentados entendimento de alguns autores referente ao design. Essas referências trazem a perspectiva de que a prática do processo de design expande seus significados e suas conexões com outras áreas do conhecimento. Além disso, essa pesquisa referencial mostrou que o design pode ser feito por qualquer profissional que procure soluções com o foco na inovação, que não esteja satisfeito com a realidade atual ou que queira se antecipar de acidentes ou situações desagradáveis. Sendo assim, o design pode ser visto como um meio, um processo e não como uma característica final de um projeto.

Em meados dos anos 1990, o design experimentou uma explosão nas mídias que levou à perda do significado original do conceito: a funcionalidade. Esse fato levou a sociedade a associar o nome somente aos aspectos estéticos, efêmeros, caros, e pouco prático dos objetos projetados por designers (BONSIEPE, 2012, p. 20). Logo depois disso, o design entrou na pauta dos administradores e gestores de empresas como sendo o *design thinking*. Essa perspectiva teve o lado positivo de fazer os gestores entenderem que o design não é apenas estética, mas que nele há pensamentos e estratégias por trás do produto ou serviço final (idem, *ibidem*).

Um dos primeiros pensadores a refletir sobre o design na prática da administração foi Herbert Alexander Simon que conceituou o design como uma atividade indispensável na tomada de decisões, sendo esse uma ponte entre pensamento e a decisão. Alguns autores descrevem o livro escrito por Simon, “*Sciences of the Artificial*” publicado em 1969, como base teórica para a prática do *design thinking*. O autor descreve que o designer precisa observar mais as pessoas e o mundo, ou seja, ter mais empatia, e isso é uma das premissas para se pensar como um designer (NITZSCHE, 2012, p. 26).

Design thinking é um termo inglês cujo significado é, em tradução livre, “pensamento do design” ou “pensar como um designer”. Ele é usado, de modo geral, para determinar um modelo mental utilizado há muitos anos por designers não só para dar vida às novas ideias, como também contribuir para o sucesso dos negócios e promover o bem estar social (BROWN, 2010, p. 213). Entretanto, é válido lembrar que essa metodologia não precisa, necessariamente, ser feita apenas por designers. É um processo desenvolvido para utilizar os principais pensamentos e estratégias do design para projetar produtos, serviços ou solucionar problemas difíceis.

Vianna (2012, p. 13) refere-se ao *design thinking* como um pensamento abduutivo. O autor define esse raciocínio como: “Nesse tipo de pensamento busca-se formular questionamentos através de apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema.” (VIANA, 2012, p. 13-14). Assim, pensar abdutivamente não é pensar em uma solução diretamente pelo problema, mas sim, um raciocínio modal no qual objetiva imaginar e pensar nas possibilidades do que pode ser verdadeiro para o problema (MARTIN, 2010, p. 63). Esse tipo de pensamento faz alusão ao processos de design desenvolvido por Bruno Munari (1981, p.64) e demonstrado neste presente trabalho na figura 3 (p. 44), na qual o primeiro passo para solucionar um problema não é pensar nas soluções viáveis, mas verificar se aquele é o problema certo para as necessidades certas.

No tópico anterior foi citado que design refere-se a projetar soluções para as necessidades das pessoas. Nesse contexto, *design thinking* surge como uma metodologia para auxiliar o design feito para as pessoas, pois, o foco é o ser humano (BROWN, 2010). E, só se pode chegar a uma solução eficaz se o profissional que está projetando o design se relacionar com o usuário do produto ou serviço o qual será projetado. É dessa forma que a **empatia** surge como um dos principais preceitos da metodologia do *design thinking*. Essa seria uma forma de **colaboração** entre o usuário e o designer.

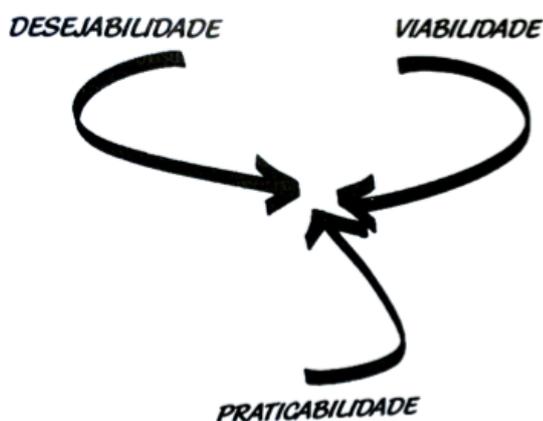
O processo tem conquistado muitos adeptos nas organizações. Segundo Brown (2010, p. 6-7) o *design thinking* pode ser aplicado em diversas variedades de organizações, em diversos problemas e em diferentes causas. Isso porque, no mundo de hoje, a inovação se tornou estratégia de sobrevivência nas empresas (idem, ibidem). Martins (2008, p.132) já indica uma tendência do design na gestão das organizações como uma forma de inovar. Sobre esse aspecto de inovação institucional, Nietzsche (2012) já alerta que a sociedade atual necessita de “um pensamento para o novo milênio” (NITZSCHE, 2012, p. 39). Segundo o autor, esse pensamento serviria para compreender, de maneira crítica, as manifestações humanas, pois os pensamentos tradicionais só se destinam a projetar “o que é” das coisas, que por sua vez, funcionam muito bem quando a área é puramente científica, contudo, não é o caso do design, que procura perguntar o porquê das coisas. Ele destaca que o *design thinking* seria uma forma diferencial de pensar e traz a ideia de “humanizar” os projetos (idem, ibidem).

Sobre esse aspecto humanizado, Brown (2010, p.3) destaca que com o aprendizado de várias décadas sobre a forma de pensar do designer, foi verificado que o ser humano sempre era colocado no centro do processo, o que o autor chama de “*Human Centered*”, e além disso o processo de design tem como objetivo produzir algo desejável para o sujeito ao mesmo tempo em que é tecnologicamente praticável e rentável para os negócios. Brown (2008, p. 86) esclarece:

Design thinking é uma disciplina que utiliza a sensibilidade e métodos do designer para encontrar/descobrir o que as pessoas necessitam, juntamente com o que é tecnologicamente praticável e o que é viável para os negócios, assim sendo pode transformá-las em valor para o cliente e oportunidades de mercado.

A figura a seguir ilustra o entendimento de Brown (2008, p.86) sobre esses três aspectos, e segundo ele, o *design thinking* seria o encontro das três setas. Nas palavras do autor, o caminho traçado pela desejabilidade, pela viabilidade e pela praticabilidade são os espaços para a inovação a partir dos projetos do design, que visam sempre considerar o ser humano e seus desejos e necessidades (BROWN, 2010, p. 18).

Figura 4 – Três espaços de inovação



Fonte: BROWN; KATZ (2010, p. 19)

Assim como não há uma definição certa para o próprio design, com o *design thinking* não seria diferente. Contudo, Pinheiro (2011, p.3) concorda com a afirmação de que o *design thinking* não se trata de um novo campo de estudo, mas de uma nova abordagem para os processos feitos no design.

O autor define o *design thinking* como:

O design thinking é uma abordagem para problemas complexos focada no uso da criatividade e da empatia, e que incentiva a participação de usuários finais na criação de soluções que já nascem mais adaptadas e, por isso, possuem maiores índices de adoção e maior potencial de serem catapultadas ao patamar de inovação. (PINHEIRO, 2011, p.1)

No entendimento de Platter, Meinel e Leifer (apud CAVALCANTI, 2014, p. 2), o *design thinking* é “[...] uma abordagem humanista de inovação e criatividade, centrada no trabalho colaborativo e que parte de uma perspectiva multidisciplinar embasada em princípios de engenharia, design, artes, ciências sociais e descobertas do mundo corporativo.”. Essa análise sobre o processo abrange o caráter multidisciplinar da metodologia, no qual pessoas de muitas áreas diferentes podem se encontrar para solucionar problemas para um bem comum.

Apesar de muitos conceitos sobre o termo, o *design thinking* é processo que tem a flexibilidade de se moldar às necessidades do ser humano, pode ser desmontada, montada, analisada e aperfeiçoada dependendo do contexto em que ela se aplica (NIZSCHE, 2012, p. 34). Esse aspecto lembra o contexto da comunicação organizacional, um campo de estudo ainda em processo e que demanda flexibilidade, pois suas ações dependem do contexto da organização, do ambiente no qual está inserida, sua cultura, seus públicos, suas necessidades, etc. Sobre essas características do *design thinking*, Brown (2010, p. 34) afirma que a chave do sucesso da metodologia é exatamente ter natureza experimental.

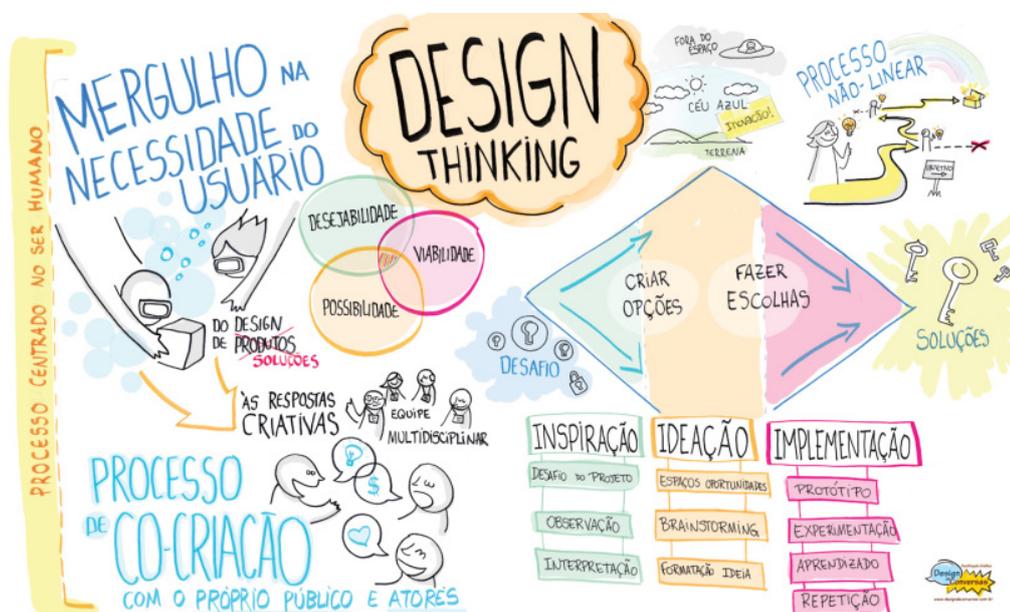
Sobre o desenvolvimento do processo, como já foi falado, podem ser modificadas diante a vários contextos, no entanto, alguns conceitos essenciais como: grupo multidisciplinar, empatia, pensamento visual, diamante duplo, pensamento convergente e divergente, imersão, idear, implementar e prototipar são essenciais para o desenvolvimento do processo. Esses conceitos serão desenvolvidos no próximo tópico.

3.2.1 Conceitos do *design thinking*

Antes de abordar os conceitos do *design thinking*, faz-se importante olhar todos os processos da metodologia de uma maneira geral como ilustra a figura 5 (p. 51). Muito embora, esses conceitos mudem de acordo com a pessoa que os estão implementando, e claro,

com as necessidades do usuário e do grupo que projeta a metodologia, a imagem traz um contexto geral sobre o que é o *design thinking*, mostrando que não é uma metodologia linear.

Figura 5: Conceitos do *design thinking*



Fonte: Renata Collins (2016). Disponível em: <https://renatacollins.wordpress.com>. Acesso em: 10/04/2017

Para melhor entendimento da metodologia do *design thinking*, os principais conceitos sobre a temática foram evidenciados de modo a facilitar a compreensão do porquê o *design thinking* é tratado como uma metodologia com foco na inovação e que possibilita a solução de problemas através do olhar centrado no ser humano. Serão tratados, portanto, os conceitos de grupo multidisciplinar, empatia, cultura de inovação, experimentação, pensamento visual, diamante duplo, pensamentos convergente e divergente e depois será elucidado os processos que abrangem o *design thinking*.

Grupo Multidisciplinar

No contexto de tentar entender profundamente o ser humano, ou o usuário do projeto, não há como falar em fazer o *design thinking* sozinho. Como, desde o início, o pensamento é

empático, naturalmente a ideia de colaboração vai emergir, e esse é outro aspecto muito forte do *design thinking*²⁰.

Como já foi falado brevemente, o *design thinking* tem a perspectiva de trabalho em grupo, e mais que isso, esses grupos devem ser multidisciplinares. Brown (2010, p. 25) destaca que, apesar de ser possível se trabalhar sozinho e ter grandes ideias dessa forma, a complexidade da maioria dos problemas demandam grupos interdisciplinares. Esse fator multidisciplinar colabora para novos pontos de vista sobre uma mesma questão. Sobre isso Brown (2010, p. 26) declara: “Todos nós somos todos mais inteligentes do que qualquer um de nós.”.

Brown (2010, p. 29) também destaca que na realidade atual, as redes de relacionamento têm demonstrado que as pessoas são motivadas a se conectar, a compartilhar ideias e conhecimentos com outros sujeitos. Esse argumento mostra o sucesso das conexões e das redes, e o design precisa ser pensado para esse mundo complexo e interligado (CARDOSO, 2012, p. 25). Dessa forma, os grupos multidisciplinares não poderiam ser diferentes. Além disso, a ideia de rede e conexão pode induzir pessoas a participarem e contribuírem com suas expertises.

Outro fator importante que diz respeito ao grupo interdisciplinar, é a aprendizagem. Pessoas de contextos e saberes diferentes tendem a aprender com os outros, além disso ganham experiência, um fator muito importante quando o processo for repetido.

Os grupos multidisciplinares podem ser comparados à interdisciplinaridade da comunicação organizacional, uma vez que ela precisa estar em contato com todos os setores de uma organização. Também pode-se relacionar aos comitês de crise, já que eles precisam de pessoas centrais de todas as áreas estratégicas da organização para resolver os problemas desencadeado por crises.

Empatia

A empatia é a essência do *design thinking* e é o conceito pelo qual faz a metodologia tão especial e para ter empatia em um projeto é necessário observar as pessoas. Norman (2013) esclarece que observar as pessoas é mais importante do que aplicar questionários,

²⁰ Segundo Ricardo Ruffo em palestra para Tedx em 2014. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=7fcqb2a5_ok&t=2s. Acesso em: 21/ 04/2017

grupos focais ou perguntar às pessoas o que elas precisam. Isso porque observando os sujeitos os designers terão *insights* e inspirações para os projetos. No entanto, Brown (2010, p. 41) destaca que o que importa na observação é a qualidade e não a quantidade. Por isso, é importante que os projetistas passem tempo com as pessoas, observem os pequenos os detalhes, conheçam bem o usuário do projeto.

As soluções de problemas podem afetar de muitas maneiras as vidas das pessoas, portanto, o designer deve mergulhar no universo das pessoas e se colocar no lugar delas com o objetivo de viver as suas experiências²¹. Assim, é possível conhecer suas experiências, suas expectativas, o modo de pensar, agir, falar. Vianna (2012, p. 81) aborda a ideia de empatia como a identificação de personas, ou seja, quando transfere as motivações, desejos, expectativas e necessidades de pessoas a um personagem fictício concebido pela síntese dos comportamentos observados.

O Instituto Hasso Plattner de Design da Universidade de Stanford (d.school), alerta que para mergulhar a fundo nas experiências do usuário e os experimentos serem mais proveitosos, é necessário: não julgar e apenas observar sem preconceito as ações das pessoas; questionar tudo, até mesmo as coisas que você já tem entendimento; ser curioso; encontrar padrões; e escutar. Esse último se faz muito importante ao observar experiências de terceiros e prestar atenção no que falam é primordial para entender essas pessoas.

Esse aspecto de empatia também pode ser visto nas ações de comunicação organizacional quando são feitos planos de comunicação para empresas, por exemplo, e é necessário fazer profunda busca pelos públicos afetados pelas ações de comunicação. Contudo, normalmente são feitas pesquisas de mercado através de questionários, grupo focais, e a abordagem é focada nas coisas que as pessoas apenas falam e não em suas ações. Sobre a diferença da pesquisa do design e do marketing, Vianna (2012, p. 15) elaborou o seguinte quadro comparativo:

²¹ Disponível em: <https://dschool.stanford.edu/>

Tabela 1: Diferença entre abordagem do design e marketing

	Pesquisa do design	Pesquisa de mercado
Foco	Nas pessoas	Nas pessoas
Objetivo	Pretende entender culturas, experiências, emoções, pensamentos e comportamentos de forma a reunir informações para inspirar o projeto.	Pretende entender comportamentos a partir do que as pessoas fazem ou dizem que fazem para prever o que fariam numa nova situação e gerar soluções a partir disso.
Levantamento de dados	Através de interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa, principalmente a partir de conversas semiestruturadas.	Priorizando questionários e entrevistas estruturadas.
Amostragem	Representa qualitativamente a amostra e busca por perfis de usuários extremos, pois o raro e o obscuro nas observações podem levar a uma nova e interessante ideia.	Representa a amostra estatisticamente, com o objetivo de entender as respostas das massas, frequentemente ignorando pontos fora da curva. Análise dos dados requer um ponto de vista objetivo, sendo crítico, evitar vieses.
Tipo de informações coletadas	Comportamentos, objetos e palavras que as pessoas usam para expressar sua relação com as coisas e processos ao seu redor.	Opiniões e comportamentos das pessoas quanto à situação atual ou à expectativa de contextos futuros.

Fonte: Adaptação - VIANNA (2012, p. 15)

Cultura de Inovação

Neste trabalho já foram abordados conceitos da cultura da inovação no aspecto da comunicação organizacional. Neste capítulo será abordado o tema sob o ponto de vista do *design thinking*.

Brown (2010, p. 114) entende que, para mudar a cultura de uma organização e fazer os colaboradores se tornarem “*design thinkers*”, é importante cultivar a cultura da experiência no ambiente interno da organização. Contudo, isso não diz respeito a deixar o ambiente mais descontraído. Isso quer dizer que deve-se adotar um ações de envolvimento, primeiramente, em pequenas atividades de soluções de problemas e mostrar aos colaboradores a importância da abordagem centrada no ser humano e também da experimentação, ou seja, encorajar a equipe a criar protótipos, esboços e todo e qualquer artifício visual para ilustrar suas ideias. Também é preciso explorar ideias inovadoras fora da organização a fim de ampliar a escala

efetiva da equipe. Essas atitudes podem contribuir para aquelas organizações que não estão dispostas a inovar (MARTIN, 2010, p. 83).

Contudo, analisando os estudos prévios deste trabalho, podemos destacar que não é fácil mudar a cultura de uma organização. Nesse momento se faz importante o papel do comunicador organizacional como facilitador e mediador das intenções da organização para divulgar para os públicos. Pode-se colocar a mesma importância da comunicação organizacional nos momentos de gestão de crise, quando é necessário mudar a cultura organizacional para uma cultura mais permissiva e encorajadora para implementar a inovação. Assim, mais uma vez, é possível relacionar os conceitos do *design thinking* com a comunicação organizacional e com a gestão de crise.

Atitude de experimentação

Ao entrar no mundo do *design thinking*, as pessoas precisam estar dispostas a encarar os erros e acertos. Isso porque a metodologia se baseia na experimentação (BROWN, 2010, p. 34). Nesse contexto, a experimentação quer dizer testar, prototipar, esboçar, ter ideias, assumir riscos e ser otimista (idem, ibidem, p. 71). Essa ação vai além de pequenas experiências e deve ser um modo de pensar do *design thinker*.

Também é uma das premissas do *design thinking* a tentativa de descobrir as falhas do projeto o quanto antes, por isso, a experimentação ao longo do processo é tão importante. Testar e experimentar ao longo do processo possibilita que a margem de erros no final seja menor e a versão final seja a melhor possível (MOGGRIDGE, 2010)

Sabendo lidar com os erros e acertos, a projetista acaba se tornando otimista em relação aos projetos, uma característica muito importante que faz com que a equipe não desista dos objetivos quando as coisas não estão indo como o esperado (MOGGRIDGE, 2011).

Pensamento visual

Pasqualucci (2015)²² define o pensamento visual como sendo um fenômeno de se pensar através do processo visual usando a parte emocional e criativa do cérebro. Essa forma

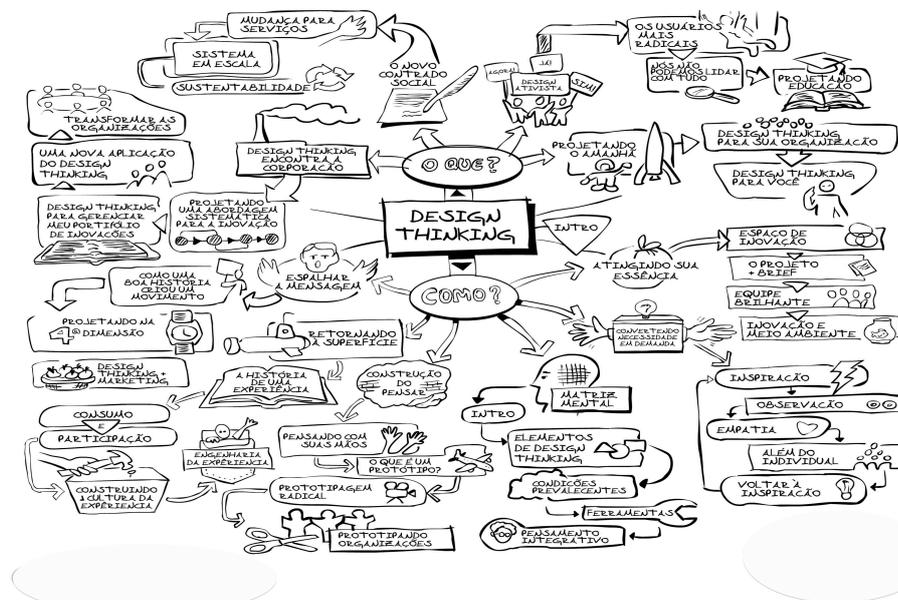
²² Disponível em: <https://descola.org/drops/visual-thinking-entenda-a-importancia-de-pensar-visualmente-para-impulsionar-carreiras-e-empresas/>. Acesso em: 10/04/2017.

de pensar tende a organizar as informações de forma intuitiva e simultânea. Nesse contexto, os designers costumam desenhar para conseguir expressar suas ideias e também fazer com que os outros entendam. Uma passagem popular é muito utilizada quando não há compreensão da mensagem falada pelo receptor, e é a frase: “Entendeu ou quer que eu desenhe?”. Essa frase demonstra, em termos práticos, que a compreensão tende ser mais fácil pela linguagem visual do que pela linguagem falada.

Dessa maneira, é importante ter o apoio do pensamento e da linguagem visual no processo de *design thinking*. Segundo Brown (2010, p. 75) quando se usa desenhos para expressar as ideias obtêm-se resultados diferentes do que quando se faz o uso das palavras. Segundo o autor, Leonardo da Vinci usava cadernos de anotações não só para descrever suas ideias, como também para elaborá-las.

Vale lembrar que o pensamento visual não diz respeito apenas aos desenhos. Vale também rabiscos, mapas mentais e todos os artifícios que não forem linguagem falada para, assim, desenvolver o pensamento intuitivo, criativo e emocional dos grupos de *design thinking*. A figura a seguir é um resumo do *design thinking* na perspectiva do pensamento visual.

Figura 6: O que é *design thinking*



Fonte: Brown (2010, prefácio)

Pensamento divergente e convergente

Todo o pensamento do *design thinking* se baseia no pensamento divergente e convergente. Isso porque, resumidamente, um dos pressupostos metodológicos do processo é de pensar em muitas possibilidades possíveis para a solução do problema para depois refinar essas possibilidades e chegar na solução do problema (BOSCHI, 2012, p. 64). Norman (2013) entende que esse pensamento é importante pois dá a possibilidade aos designers de pensar em coisas óbvias. Segundo o autor, fazer questionamentos de assuntos “evidentes” possibilita pensar em coisas que são tão corriqueiras que nunca paramos para nos questionar sua existência.

O pensamento divergente tem vistas a multiplicar o maior número de ideias, pensamentos, *insights*; enfim, criar opções. Esse pensamento possibilita a criatividade e as novas possibilidades para resolução. Já o pensamento convergente tem o papel contrário, ele elimina as opções menos realistas para o contexto do problema, é a forma prática de decidir entre alternativas existentes (BOSCHI, 2012, p. 68). Brown (2010, p. 62) relaciona a diferença entre esses pensamentos como um funil, o pensamento divergente seria como a parte mais aberta do funil, na qual mais quantidade de coisas entram, já a outra parte do objeto, a mais fina, seria o pensamento convergente. A figura a seguir mostra um esquema de como funciona esse pensamento.

Figura 7: Pensamento divergente e convergente



Fonte: BROWN (2010, p. 63)

Boschi (2012) define o *design thinking* a partir do pensamento divergente e convergente, segundo ele:

A abordagem do *design thinking* é estruturada em um processo que se baseia em um modelo contínuo, exploratório, não linear e interativo, no qual a busca pelas soluções dos problemas adota a sequência de, primeiramente, gerar o maior número possível de ideias a fim de ampliar o entendimento, para depois convergir, refinando o pensamento. (BOSCHI, 2012, p. 67)

Sobre esse processo de pensamento, Brown (2010, p. 63) destaca que quanto mais opções divergentes forem propostas, mais complexo e inovador será o processo. Ou seja, quanto mais ideias e possibilidades são elucidadas, melhor será a escolha e maior será a probabilidade de encontrar a solução certa. Por isso, recomenda-se usar, no momento do pensamento divergente, todo o poder da intuição, o subconsciente, o consciente, o pensamento subjetivo e o objetivo.

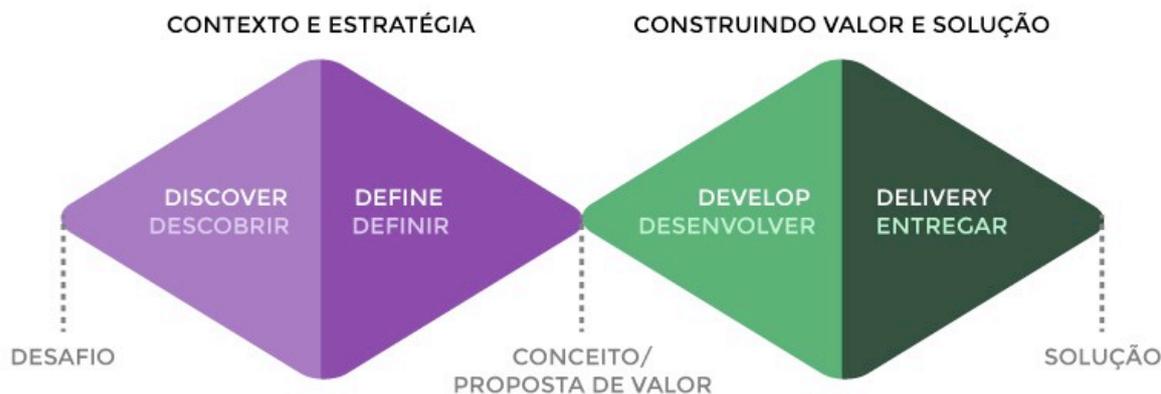
Diamante duplo

A partir de uma pesquisa que visava conhecer melhor o processo do design nas empresas, a *Design Council*²³, em 2005, identificou etapas comuns do design na produção de produtos e serviços em grandes empresas como, LEGO, Microsoft, Sony, Starbucks, entre outras. A partir disso, a *Design Council*, desenvolveu o processo de diamante duplo, muito utilizado no *design thinking* (BOSCHI, 2012, p. 83)

Diamante duplo é uma fase do design que, na sua essência, sugere ao designer encontrar novas possibilidades para a solução do problema e não escolher a primeira opção antes de verificar outras (PINHEIRO, 2011, p. 43). Esse processo foi desenvolvido para expandir e refinar a busca por soluções, bem como o pensamento divergente e convergente, e é composto por quatro etapas, como sugere a figura a seguir:

²³ *Design Council* é uma instituição de caridade e é reconhecida por usar o design como ferramenta para enfrentar os principais desafios da sociedade, impulsionar o crescimento econômico e a inovação, além de melhorar a qualidade de vida das pessoas. Eles abordam todos os tipos de design, incluindo produtos, serviços, experiência do usuário e design no ambiente construído. (DESIGN COUNCIL,). Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/>. Acesso em: 10/04/2010

Figura 8: Diagrama do diamante duplo



Fonte: MULTIVERSO (2016). Disponível em: <https://medium.com/@vivaomultiverso>. Acesso em: 10/04/2017

A primeira etapa, **descobrir**, é iniciada a partir de um desafio, um problema ou uma necessidade das pessoas e, a partir do pensamento divergente são feitas muitas questões sobre o assunto com a finalidade de entender bem o contexto no qual ele se encontra. Na etapa seguinte, a **definição**, “[...] procura-se interpretar as necessidade dos usuários e alinhá-las aos objetivos do negócio.” (BOSCHI, 2012, p. 84). Na definição, também serão desenvolvidos alguns resumos sobre o processo desenvolvido até o momento, esses servirão de base para as próximas etapas. Essa fase se dá pelo pensamento convergente, ou seja, nela, os pensamentos divergentes da primeira fase serão “enxugados” a fim de se obter somente algumas perspectivas sobre o problema inicial. Na terceira etapa, **desenvolver**, é o momento de desenvolver, testar e avaliar as soluções definidas na etapa anterior e isso ocorrerá de forma interativa com outras áreas da organização (idem, ibidem). Nessa fase ocorrerá novamente a ideia do pensamento divergente para gerar ideias para o desenvolvimento de soluções. Na quarta e última etapa do processo, **desenvolver**, a solução para o problema é finalizada, aprovada e entregue para o consumidor ou mercado.

Pinheiro (2011, p. 44) define a importância do pensamento divergente e convergente nesse processo como criar opções (divergir) e fazer escolhas (convergir). Segundo o autor, esse pensando é o oposto do pensamento lógico tradicional, ou seja, no diamante duplo são usados pensamentos subjetivos e insights para o desenvolvimento de soluções. Norman (2013), entende que o pensamento puramente lógico e consciente limita a formulação de soluções e, mesmo assim, em muitas empresas esse é o pensamento mais encorajado pelos gestores.

Assim, é possível perceber que no caso da gestão de crise, o processo do diamante duplo pode ser útil no momento de escolha de estratégias para o plano de gestão, como também para encontrar soluções e respostas para as ações de comunicação na ocorrência da crise, assim como em planos de prevenção.

Processos do *design thinking*

Por ser uma metodologia flexível e que demanda contextualização no momento da aplicação, não existe um passo a passo de como fazer o processo, por isso é comum encontrar tantos modelos diferentes de processos dentro do *design thinking*. Essa habilidade do pensamento possibilita que a metodologia seja aplicada em vários contextos, contudo, os conceitos, apresentados anteriormente, devem ser seguidos para que o processo seja mais eficaz na busca por respostas (BROWN, 2010).

Embora há diversidade nos modelos do processo, a essência deles é basicamente a mesma e são projetados a partir do diamante duplo, o que pode modificar é a divisão e a organização das fases (BOSCHI, 2012, p. 91). Segundo Nitzche (2012, p.47-48), a compreensão, observação, visualização, avaliação e implementação fazem parte dos processos e são importantes para o entendimento do problema. Na tentativa bem sucedida de fazer um quadro comparativo com o objetivo de sintetizar e visualizar a utilização das estruturas do processo de design, similares ao diamante duplo no processo de solução de problemas, Boschi (2012, p.91) realizou a seguinte tabela:

Tabela 2: Fases dos processos de design

Origem	Fases dos processos de <i>design</i>		
 Diamante duplo	Descobrir e definir	Desenvolver	Entregar
	Descobrir	Projetar	Entregar
	Inspiração	Idealização	Implementação
	Insights	Ideias	Protótipo e realização
	Pesquisar e analisar	Idear	Verificar
 Tecnologia & Inovação	Imersão	Ideação	Prototipação
 HASSO PLATTNER Institute of Design at Stanford	Entender, observar e definir	Idealizar	Prototipar e testar

Fonte: BOSCHI (2012, p. 91)

O autor analisou a utilização desses processos em empresas de consultoria em design e inovação como: *Frog Design*, IDEO, Live|workBrasil, MJV, *Design Connection*, e também em instituições de ensino como a d.school. É possível perceber que, basicamente, são usadas as mesmas abordagens de, primeiramente, compreender e observar o desafio e buscar a compreensão de todo o contexto em que o problema é formulado. Depois, desenvolver e avaliar as possíveis soluções para em seguida verificar, fazer protótipos e testes para a implementação da solução.

Portanto, para o desenvolvimento e análise deste presente trabalho, foram consideradas as seguintes etapas: imersão, idear e implementar. Essas etapas são uma síntese das etapas verificadas na tabela 2.

Imersão

A primeira etapa do processo é o entendimento do problema ou desafio. Segundo Brown (2010, p. 38), essa etapa é a inspiração da equipe e, por isso, é importante ver as

pessoas, observar, sentir o que elas sentem, enfim, aprender com a vida alheia. Brown (2010, p. 41) define essa fase como “Vendo o que as pessoas não fazem, escutando o que elas não dizem.”. Também é o momento que a equipe irá coletar todas as informações possíveis sobre o desafio, enfim, a equipe precisa sair de seus escritórios e ir falar com as pessoas e observar como as coisas acontecem. A empatia nesse momento é imprescindível para a recolha de dados importantes e que realmente destaquem a necessidade das pessoas.

Idear

O foco dessa etapa é de imaginar, criar novas ideias e pensar, a partir das opções concebidas na imersão, em possíveis soluções para o desafio em questão. Nessa etapa pode-se fazer o uso dos pensamentos subjetivos, *insights*, imagens, desenhos, esboços e tudo aquilo que possa expressar sentimentos, ideias e necessidades. A criatividade nessa etapa é um elemento importante para o desenvolvimento da ideação.

Segundo Brown (2010, p. 17) é importante que a experimentação esteja em todas as fases do processo, segundo o autor “Falhe muitas vezes para ter sucesso mais cedo.” (idem, *ibidem*). Portanto, é importante desde da imersão experimentar possibilidades. Na ideação esse conceito é muito importante para verificar ideias e pensamentos imaginados.

Implementar

A implementação diz respeito ao caminho da ideia até a solução pronta do desafio ou problema (BROWN, 2010, p. 16). É nessa etapa que a experimentação e testes serão mais constantes. O conceito de prototipagem também ocorre nessa fase, segundo a empresa de design e consultoria de inovação IDEO²⁴, os protótipos podem aperfeiçoar as soluções de modo que produzam algo mais apropriado para a devida solução.

Também é importante destacar a importância da avaliação do projeto para ponderar se as soluções pensadas suprem as necessidades latentes do usuário (BROWN, 2010, p. 98). Além disso, vale lembrar que os processos não são lineares, podendo ser alterada a ordem dos fatores de acordo com a necessidade do contexto do desafio.

²⁴ Disponível em: <http://www.ideo.com/>. Acesso em: 15/04/2017

CAPÍTULO IV

Uma análise das contribuições do *design thinking* para a gestão de crise

A partir dos percursos traçados até aqui, buscou-se apresentar as questões fundamentais para o entendimento dos principais referenciais teóricos que permeiam este trabalho, isto é, foram analisados os conceitos de comunicação organizacional, inovação, gestão de crise, design e *design thinking*. Percebeu-se que em muitos conceitos a abordagem do pensamento do design faz relações com os processos de gestão de crise e da comunicação organizacional. Portanto, neste capítulo buscou-se analisar essas relações entre as áreas citadas e as contribuições que podem ser feitas pelo *design thinking* na gestão de crises via comunicação organizacional a fim de solucionar problemas organizacionais.

4.1 *Design thinking* e comunicação organizacional

Como foi visto no primeiro capítulo deste trabalho, a comunicação organizacional surge em um contexto de mudanças na comunicação que as organizações praticavam com os seus públicos. Essa maneira de ver a comunicação deixou de ser algo mecânico, no qual a sociedade apenas a recebia e a interpretava, para ser algo fluido e integrado. Isso ocorreu pois começou-se a ver os públicos, bem como a sociedade, como parte integrante e fundamental da organização.

A comunicação organizacional também aborda conceitos de integração em vários fatores. Um deles diz respeito a integração da empresa com os seus públicos – internos e externos –, fazendo-os de interlocutores de opiniões e de pensamentos. Tendo em vista que as novas configurações dos meios de comunicação possibilitaram que o público faça *feedbacks* sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa ou até mesmo sobre as ações praticadas pela própria organização. Dessa forma, a comunicação organizacional possibilita a comunicação dialógica entre os atores sociais e a organização. A outra possibilidade de integração é de incluir várias áreas de uma mesma organização para que setores diferentes funcionem em sintonia, permitindo uma mesma comunicação em toda a instituição. Há também a possibilidade de integração dos diversos instrumentos de comunicação como a publicidade, as relações públicas, o marketing, o jornalismo empresarial e o audiovisual para a formulação de estratégias consistentes.

É possível perceber que a natureza da comunicação organizacional é de integrar e de aproximar as possibilidades de relação entre organização e as pessoas. Sendo assim, esse tipo de comunicação pode ser visto como uma área estratégica para as organizações a fim de obter imagem e identidade corporativas fortes e positivas, além de orientar toda a comunicação feita para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada (KUNSCH, 2003, p. 164-179).

Atualmente as pessoas entendem, mais do que nunca, que as organizações têm um papel social a ser cumprido, têm direito e deveres e são cobrados quando não os realizam. O que colabora para exigência do consumidor é que eles podem ser ouvidos por milhares de pessoas de forma quase instantânea. A nova configuração das redes de comunicação, um emaranhado e complexo entrelaçamento de opiniões, informações – verdadeiras ou não – comentários, sugestões, críticas e elogios, enfim, onde tudo pode ser digitalizado, possibilita que os usuários exijam mais transparência das empresas.

Nesse ambiente no qual todos podem ser ouvidos e as vozes podem ecoar mais forte que uma campanha publicitária, a comunicação organizacional tem um papel primordial na busca de compreender esses sujeitos a fim de relacioná-los com a organização, uma vez que as redes sociais na internet representam um fundamental meio para o relacionamento das empresas e instituições com o cidadãos. É bom lembrar que as mídias sociais antes de reunirem consumidores, reúnem cidadãos. Esse pode ser um dos grandes desafios da gestão organizacional: o acompanhamento contínuo do posicionamento da sociedade em relação a organização e entender como essa situação impacta os negócios e como as ferramentas da informática e a participação ativa da organização no ambiente conectado pode ser proveitosa. Barbeiro (2010, p. 28) afirma: “Para ter poder não basta informação, é preciso comunicar.”. Ou seja, a informação valorizada nos dias de hoje são aquelas compartilhadas.

Nessas circunstâncias, para desenvolver suas tarefas, o comunicador organizacional considera alguns aspectos importantes para a tomada de decisões e estratégias. São considerados os públicos para qual a mensagem se direcionará, pesquisas de mercado, planejamento estratégico, cultura organizacional, reuniões e encontros com os grupos que estabelecem a organização, além de outros aspectos que vão de acordo com a proposta de comunicação formulada pela empresa. Apesar de algumas diferenças entre as instituições, uma boa política de comunicação organizacional possibilita mobilizar todos os colaboradores – inclusive aqueles que não trabalham diretamente para a empresa – em prol de um objetivo comum da gestão.

Essa nova configuração da sociedade no meio digital também afetou as práticas da gestão de crises, bem como o efeito delas. Segundo Bridgeman: “A internet é a plataforma perfeita para criar, alimentar e sustentar uma crise. Grupos de interesse, acionistas, empregados descontentes, mesmo competidores, podem usar o meio para avançar ideias e apresentar informações.”²⁵ (BRIDGEMAN, 2009). Da mesma forma em que a internet favorece a crise, ela também pode colaborar como um instrumento poderoso a ser utilizado na comunicação de crise. Porém, a organização não pode se descuidar dessas novas fontes de informação. É necessário que a comunicação de crise não se limite apenas a notas nos canais oficiais da empresa, mas sim que dialogue com a sociedade através de vários meios para que atinja o maior e mais variado número de públicos.

No fator crise, esse estímulo dos colaboradores pode ser essencial para que a comunicação seja unificada. Sendo assim, o foco da comunicação na crise, segundo Forni (2012, p. 125) é de criar uma versão para circular no mercado, por meio de ações de comunicação que dialoguem com os principais públicos de forma objetiva e clara. E é essa uma das grandes responsabilidades da comunicação organizacional no momento de crise: a gestão e otimização do relacionamento com os públicos, buscando a sintonia de interesses entre organização e os sujeitos.

O papel do comunicador organizacional na crise é muito importante, uma vez que ele usa ferramentas distintas para dialogar com os seres humanos afetados e como com toda sociedade, considerando a mensagem certa na hora certa e às pessoas certas. Mas para isso, o comunicador terá que analisar as possibilidades e as necessidades dos públicos naquele momento. As ações de comunicação no momento de crise podem ser primordiais para reduzir o impacto negativo pela opinião pública. Isso porque essas ações informam – ou deveriam informar – a sociedade, de forma verdadeira e precisa, os motivos da crise, quem será afetado, qual a extensão da crise e como a organização tentará solucionar as adversidades (FORNI, 2015, p. 125). Esse esclarecimento faz a organização desenvolver o seu papel na construção de sentido na sociedade, bem como no ambiente organizacional. Pois, é através da comunicação organizacional que conhecemos a identidade das instituições e seus princípios, um fator decisivo no diferencial competitivo no ponto de vista do cliente.

²⁵ No original: “*The internet – the medium, the information, the power to collaborate and to share real-time information globally – is the perfect platform for crating, feeding and sustaining a crisis. Interest groups, stakeholders, disgruntled, employees and labour, even competitors, can all use the medium to advance ideas and present information*”.

Nesses momentos de instabilidade e incertezas a inovação e a comunicação interagem de forma complexa a fim de trazer resultados positivos para a organização. Isto é, no cenário atual no qual as organizações têm mais interações com diversos públicos ao mesmo tempo em que compartilham interesses e divergências, a comunicação tem um papel dinamizador da inovação dentro e fora da organização. E isso pode ser usado a favor da organização quando as mudanças são necessárias.

A crise leva a pensar em mudança, seja de estratégia, de cultura, de gestão, enfim. E, de fato, dependendo do contexto em que a crise sucedeu é porque alguma coisa estava errada, e uma boa opção para que os momentos ruins não voltem é a mudança dos hábitos organizacionais. Essas mudanças de hábitos demandam da comunicação estratégias para mudar o cenário da crise. Uma boa estratégia pode ajudar a organização a prevenir riscos, bem como minimizar os que já aconteceram, o que irá impactar diretamente na imagem, reputação, credibilidade e lucratividade da organização.

E nesse contexto de inovação e criatividade para formular estratégias de comunicação que o *design thinking* emerge como uma ferramenta que possibilita várias perspectivas sobre o problema ao mesmo tempo em que tem o foco no ser humano. Uma das intenções em aproximar as duas áreas é de fazer com que as ações de comunicação na crise estejam de acordo com as necessidades dos públicos afetados e, além disso, de escolher os instrumentos de comunicação mais adequados para o sucesso das ações de comunicação. Nesse caso, o processo com foco na inovação será eficaz como estratégia organizacional se ocorrer a experiência positiva pelo usuário, ou seja, se proporcionar vivências significativas ao consumidor (BOSCHI, 2012, p.40).

Falou-se no terceiro capítulo sobre os conceitos e processos do *design thinking*, neste capítulo serão abordados as relações entre a metodologia e a comunicação organizacional de forma em que possam convergir em busca de um mesmo objetivo. As duas áreas são dinâmicas e atuais e precisam acompanhar a complexidade do mundo, das pessoas e das novas tecnologias para desenvolverem melhores práticas. As possibilidades de aplicações do *design thinking* são inúmeras, tendo em vista a abrangência em que os processos podem ser abordados.

Como o *design thinking* é uma metodologia flexível, é possível manusear o processo para que fique de acordo com o contexto da demanda. Neste caso, a demanda do *design thinking* é a comunicação organizacional no contexto de gestão de crise e, a partir da análise

do que já foi mencionado neste trabalho, foi considerado a seguinte proposta para o desenvolvimento do processo:

Serão feitas, a seguir, contextualizações de alguns dos conceitos do *design thinking* abordados no terceiro capítulo deste trabalho em relação a comunicação organizacional.

Grupo multidisciplinar

O *design thinking* e a comunicação organizacional possuem esse fator em comum. Ambas áreas buscam trabalhar com a maior diversidade de domínios possíveis, e claro, que digam respeito a organização ou ao problema que se procura solução. Um dos marcos do *design thinking* é de agregar a maior diversidade de conhecimento e olhares diferenciados a fim de possibilitar várias alternativas para um mesmo problema. E esse aspecto também pode contribuir para a comunicação organizacional, uma vez que ela precisa entender todos os setores de uma organização, bem como os públicos externos, para formular estratégias inovadoras. Os comitês de crise também costumam integrar profissionais de diversas áreas para cada sujeito possa contribuir com o olhar específico sobre o problema e para as ações da gestão de crise (FORNI, 2015, p. 121).

Características do *design thinking*

Depois de estabelecer a equipe multidisciplinar para resolver desafios de comunicação organizacional, é necessário que todos entendam as principais características que faz o *design thinking* ser uma metodologia com o foco no ser humano e na inovação (BROWN, 2010, p.214). Essas características são:

- **Empatia:** Para conseguir enxergar as verdadeiras necessidades dos públicos;
- **Receptividade às novas ideias:** Nenhuma ideia é descartada a princípio e essa receptividade faz com que os colaboradores do processos se abram a todos os tipos de ideias e pensamentos;
- **Fazer perguntas óbvias:** Esse aspecto é motivador para a gerar conhecimento, uma vez que o óbvio para alguém muitas vezes não é tão óbvio para outra pessoa. Normalmente, esses aspectos “evidentes” são práticas tão usuais no dia a dia e existem por tanto tempo que não foram questionadas e esse é um bom momento para começar a se questionar (NORMAN, 2013);

- **Observação:** Consiste em conseguir enxergar os pequenos detalhes das coisas, das ações das pessoas, a fim de se ver aquilo que está escondido, aquelas necessidades que não são óbvias e quem nem mesmo o sujeito para qual a estratégia será feita reconhece;
- **Otimismo:** Essa característica ajuda a equipe a nunca desistir dos objetivos propostos apesar das limitações e problemas que possam surgir ao longo do processo;
- **Lidar com erros e acertos:** Essa é uma das características primordiais do *design thinking* e uma consequência das experimentações. A equipe precisa estar preparada para errar e tentar outra vez e acertar e tentar outras opções (MOGGRIDGE, 2011);
- **Colaboração:** Apesar de uma equipe multidisciplinar já indicar cooperação, é importante enfatizar aos participantes a importância de ter pensamentos participativos a fim de integrar conhecimentos e experiências;
- **Metodologia não linear:** é importante que todos os participantes saibam que os processos do *design thinking* não seguem uma ordem certa, elas vão de acordo com as necessidades momentâneas do grupo, sendo possível ir e voltar a qualquer etapa quando necessário. Sendo assim, esclarecendo esses aspectos para o grupo logo de início, o processo de *design thinking* vai ocorrer de forma mais natural e todo terão acesso maior proveito da prática.

Encontrar o momento certo

Para iniciar o *design thinking* é importante encontrar o projeto certo. Ou seja, a necessidade certa do público. Já foi falado, no terceiro capítulo, a importância de definir o problema certo nos projetos de design. Sendo assim, no pensamento do design não poderia ser diferente.

Tabela 3 – Características do *design thinking* na comunicação organizacional

Conceitos do <i>design thinking</i>	Conceitos aplicados na comunicação organizacional
Equipes multidisciplinar	Nos desafios enfrentados pela crise, é importante verificar vários pontos de vista sobre o mesmo assunto.
Empatia, questionamentos, observação, experimentação, não linearidade, otimismo e colaboração	Grande vantagem para encontrar os verdadeiros desafios e soluções mediadas pela comunicação na gestão de crise.
Definição do problema	É importante que a comunicação saiba qual o verdadeiro problema antes de começar a pensar em possibilidades. É através da empatia e da observação que a definição do problema poderá ser feito.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da análise da tabela 3, é possível perceber que os conceitos do *design thinking* quando aplicados na comunicação organizacional são importantes para o entendimento dos públicos como parte central para a formulação das estratégias de comunicação organizacional. Além disso, a equipe multidisciplinar pode colaborar para enfrentar os desafios de comunicação nos momentos de crise, sendo possível conceber vários pontos de vista sobre um mesmo problema. Outras vantagens para a comunicação organizacional na aplicação dos conceitos de *design thinking* é a empatia, a observação, a experimentação, o otimismo e a colaboração. Esses conceitos podem ser vantagens para o entendimento profundo dos sujeitos que serão impactados pela crise e também pelas estratégias de comunicação. Além disso, o conceito não linearidade pode ser aplicado na comunicação organizacional uma vez que as etapas podem ser revistas, puladas e/ou alternadas. Já a definição do problema tem a vantagem de mostrar aos comunicadores organizacionais quais os verdadeiros problemas antes de se pensar em possibilidades.

A partir do que foi visto no terceiro capítulo deste trabalho, os processos do *design thinking* podem ser consideradas como a imersão, a ideação e a implementação. Serão mostrados a seguir esses passos a partir da perspectiva da comunicação organizacional no momento de crise.

Imersão

Aqui se inicia a o processo do *design thinking*. Nessa parte, os *design thinkers* – como são chamados aqueles que praticam a metodologia– irão fazer questionamentos sobre os fatos que se têm sobre a crise, o que aconteceu, como surgiu, como sucedeu, quais os problemas acarretados, quais as possíveis oportunidades, o que pode mudar para a organização. Também é importante se questionar sobre as pessoas e o mundo: quem foi afetado, o que as pessoas e as mídias estão falando sobre isso, o que as pessoas esperam da organização, o que elas precisam no momento, o que elas desejam.

Nesse ponto, é necessário que o comunicador e sua equipe multidisciplinar analisem todo o ambiente em que a crise pode ocorrer, bem como suas características, mercado e o negócio, a fim de colocar todo o conhecimento dos envolvidos disponível para todos da equipe. Também é preciso considerar toda a tecnologia disponível e se questionar como elas podem ajudar.

Nessa etapa serão proporcionadas informações, documentos, fotos, contatos, histórias, experiências, possibilidades e inspirações para o melhor entendimento do grupo sobre o caso. Cabe a equipe nesse momento tanto propor opções diversas (divergir) sobre os instrumentos de comunicação que devem ser usados para atingir os públicos diversos, bem como a maneira que deve-se falar com eles. Mas também é preciso sintetizar (convergir) essas ideias e opções a fim de escolher as colaborações mais adequadas para o problema em questão.

Ideação

Como o próprio nome da etapa sugere, aqui é momento de colocar todas os pensamentos em ação que, nesse caso, vão ser através de esboços, desenhos, notas, mapas mentais, estruturas criativas, criação de cenários possíveis, e representações visuais. Nessa etapa todas as ideias que foram convergidas na imersão serão analisadas de maneira a verificar se atendem as necessidades dos públicos e se, de fato, vão chegar até esses públicos. O importante dessa etapa é de se comunicar, falar com os integrantes, contar experiências e possibilidades a fim de o grupo idealizar alternativas para a comunicação em possíveis momentos de crise. Nessa etapa, também será necessário divergir as opções de ideias para depois convergir em soluções mais apropriadas.

Implementação

Na terceira etapa do processo, as ideias sairão do campo da imaginação para a realidade. Serão feitos testes, protótipos e avaliações com as possibilidades a fim verificar sua eficácia com o público. Aqui podem ser feitas implementações com alguns grupos dentro da empresa a fim de verificar possíveis erros. Essa verificação é muito importante, já que o quanto antes os testes forem feitos, mais cedo os erros aparecerão e menos complicada será a solução. Também é necessário que se faça as avaliações da implementação de modo que seja observado se o público da estratégia foi ou será alcançado de forma plena e que suas necessidades no momento de crise sejam supridas. Caso não funcione, a equipe precisará repetir todo o processo novamente.

Tabela 4 – Processo aplicado na comunicação organizacional

Processo do design thinking	Processo aplicado na comunicação organizacional
Imersão	Recolha de dados, fatos, características das crises, conhecimentos sobre o mercado e negócios e todas as inspirações e pensamento que podem, de alguma forma, contribuir para a resposta do problema
Ideação	Selecionar os pensamentos que mais estão de acordo com o contexto da crise e, através deles, pensar em possibilidades, fazer esboços, desenhos a fim de imaginar em possíveis soluções
Implementação	Momento de verificar as ideias, avaliar as possibilidades antes de serem aplicadas

Fonte: Elaborado pela autora

Uma das abordagens do *design thinking* é a do pensamento subjetivo, tácito e subconsciente, objetivando a formulação de ideias com o maior potencial criador e inovador. Já alguns comunicadores organizacionais, comumente, agem com o pensamento concreto e explícito limitando-os ao conhecimento consciente das coisas e fazendo-os usar apenas uma parte do seu potencial criador e inovador. Ao alcançar o pensamento divergente e subconsciente as ideias criativas tomam forma e podem fazer o comunicador – ou qualquer outro profissional – pensar em soluções ainda não pensadas para a solução desejada.

Como já foi visto, algumas etapas do processo do *design thinking* já eram realizadas pela comunicação organizacional. Algumas levam outros nomes e perspectivas diferentes sobre o objetivo final do trabalho. Mas, a parte mais significativa de encaminhar essas duas áreas para um ponto em comum é de colocar o público afetado pela crise no centro do processo das ações e estratégias de comunicação, e também de fomentar as estratégias de comunicação com pensamentos criativos e inovadores.

As crises são acontecimentos inesperados que podem acontecer a qualquer momento e a comunicação é um fator primordial na mitigação da situação negativa (FORNI, 2015, p. 125). Por isso, a comunicação organizacional deve ser criativa e inovadora para amparar e acolher os públicos da organização nesses eventos. Assim, neste trabalho, a comunicação organizacional será vista como um intermediador do *design thinking* na gestão de crise, possibilitando a compreensão e a adaptação das ações de comunicação com vistas a suprir as necessidades dos públicos.

4.3 O *design thinking* e a gestão de crise

Não é pouco enfatizar que todas as organizações estão sujeitas às crises. Uma vez em que estamos em um mundo envolvido por redes conectadas que passam informação quase instantaneamente, os efeitos das crises são agravadas provocando ameaças ainda mais sérias para a imagem e reputação das organizações. A internet mudou os parâmetros da informação. Hoje as notícias pode vir de qualquer pessoa e podem chegar por meio de fotos, vídeos, posts, textos, mensagens de áudio, ilustrações, compartilhamentos e circulam de uma maneira que, uma vez na rede não tem como voltar atrás. Segundo Forni, “A *web* dá poderes de forma que um pequeno grupo de interesse pode interferir em corporações globais.” (FORNI, 2015, p. 228). Esse fator colabora para que as organizações revejam as estratégias de crise e de relacionamento com os públicos.

Todas as crises obrigam os gestores a reverem estratégias dominantes até o momento. A crise cria vozes que pedem por reinvenção de alguma área da organização que não está de acordo com a sociedade atual. A crise pede atualização e inovação da instituição. Ela cria oportunidades para as organizações se desenvolverem e criarem diferenciais competitivos. É nesse contexto em que o design e a metodologia do *design thinking* serão abordados neste trabalho.

O design se encontra na vida cotidiana, uma vez que a todo momento nos deparamos com pequenos problemas que buscam soluções para as nossas necessidades. Na atualidade nos deparamos com avanços sociais, tecnológicos, científicos, inovadores e industriais que formam a complexidade do mundo. Esse cenário favorece a necessidade de gerar conhecimento, na perspectiva de projetar, através da integração dos saberes de várias disciplinas para solucionar problemas complexos. Além de desenvolver metodologias, pensamentos, técnicas, ações e práticas que ajudam a lidar com o mercado e os indivíduos. Exemplo disso é o surgimento de outras metodologias como o “Aprendizado Baseado em Projetos” e o “Ensino Orientado por Problemas”, são processos que podem ser usadas no campo da economia e história, disciplinas que, a princípio, não são projetuais (BONSIEPE, 2012, p. 20).

Até entrar na pauta da administração de empresas, o design era visto, pela maioria dos gestores, como sendo uma prática visual que agrega valor ao produto, indo de encontro com a verdadeira função do design, que é suprir a necessidade do usuário através da funcionalidade. Muito embora o design também possa ter sua funcionalidade expressa pelo visual. O resultado da entrada do design na gestão empresarial foi o *design thinking*. Vale ressaltar que essa metodologia não substitui o trabalho de ninguém na organização, mas sim integra o trabalho de todos de forma holística em busca de um mesmo objetivo.

A gestão de crise não é como uma receita de bolo. Não é uma metodologia pronta que pode ser usada por qualquer empresa a qualquer momento. As crises podem ter inúmeros precedentes, bem como as organizações possuem ramos e estruturas diversos, e os impactos na vida das pessoas podem mudar com regularidade. O mundo sofre modificações constantes e por esses aspectos, não pretende-se, neste trabalho, desenvolver uma metodologia certa para usar o *design thinking* na gestão crise, mas sim aproximar as duas áreas de forma flexível e que elas possam contribuir para o entendimento do ser humano como fator principal nos eventos de crise corporativas. E mostrar que esse entendimento pode ser um diferencial competitivo, até mesmo maior do que grandes investimento em produtos tecnológicos ou em publicidade.

A Gestão de crise baseia-se na prevenção e no treinamento para situações de crise, ou seja, nesse contexto as organizações precisam constituir, como parte integrante de suas estratégias, um manual, plano ou conjunto de ações com o objetivo de reduzir os danos causados pelos eventos de crise. Forni (2015, p. 107) acrescenta que o momento de crise é o

pior para se fazer a gestão. Portanto, é nessa premissa de antecipação e prevenção que a gestão de crise é abordada nesta pesquisa.

Como já foi abordado no segundo capítulo, os elementos-chave e decisivos para se fazer uma boa gestão são: um plano de crise simples e flexível; a liderança; um porta-voz preparado; relação com os diversos *stakeholders*, o tempo de resposta e um plano de comunicação de crise (FORNI, 2015, p. 109-110). Além disso, também existem as ações posteriores à crise como as aprendizagens, as correções e a recuperação do que foi perdido na crise, como por exemplo danos a reputação e a imagem da organização.

Os planos de crise têm a sua importância pelo fator **rapidez**. Uma vez que já foram analisados e pesquisados as vulnerabilidades e ameaças da organização, quando a crise ocorre o plano facilita a resolução dos fatos. Contudo, em pesquisa realizada pela *IR Magazine*²⁶ nos Estados Unidos no ano de 2012, mostra que 31% dos executivos de grandes empresas desconhecem que a organização possui um plano completo de crise. Isso mostra que apesar da importância da gestão de crise, algumas organizações ainda negam que o evento pode acontecer ou acreditam que, se acontecer, podem gerenciá-la no mesmo momento em que ocorre. Não que esse caso seja impossível, mas o despreparo pode tornar a gestão caótica. Outro ponto importante do plano de crise é de minimizar os custos monetários e o efeito psicológico que podem ocorrer na crise (FORNI, 2015, p. 117). Os custos monetários podem piorar com o desenvolvimento da crise, se as soluções caras forem buscadas e planejadas antes, podem minimizar os custos do evento. Os efeitos psicológicos são agravados quando todos estão sob pressão, e pensar em estratégias no evento pode ser mais difícil.

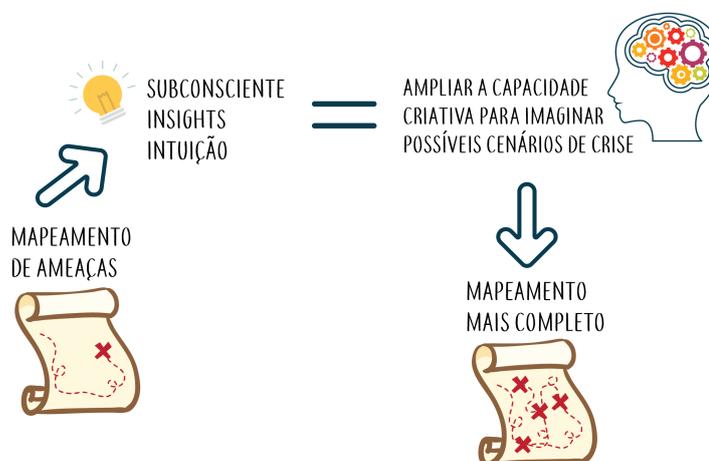
Segundo Forni (2015, p. 111), há uma tendência que cada setor da organização faça o seu próprio plano de crise quando há algum evento ameaçador ou até mesmo antes, como prevenção. Contudo, esses planos são documentos que precisam que todos na organização tenham acesso. Isso causa desencontro com as estratégias organizacionais e, inclusive, mostra que a comunicação interna que está sendo praticada não está fazendo efeito. Dessa forma, surge o papel do comunicador organizacional como ator essencial para manter as estratégias unificadas e em todos os setores. E como foi falado no tópico anterior, o comunicador pode usar as estratégias do *design thinking* para promover esse equilíbrio de informação interna na organização.

²⁶ Disponível em: http://media.insideinvestorrelations.com/library/crisis_communications_report_june_2012.pdf. Acesso em: 02/06/2017

Nos planos de crise devem constar, de forma breve, objetiva e realista, profundo mapeamento das possibilidades de ocorrência da crise, as respostas para administrar essas possíveis ameaças, atribuição de cargos, pessoas que formarão o comitê de crise, recursos financeiros, materiais e humanos, procedimentos alternativos de comunicados para cada cenário, protocolo de comunicação e métodos de comunicação das ações (FORNI, 2015, p. 121). Contudo, vale lembrar que nenhuma crise é igual a outra, bem como cada organização age de maneira diferente com os seus públicos e sociedade, por isso, o plano de crise pode e deve variar para cada organização de modo que atenda as necessidades da empresa.

No que diz respeito aos planos de crise, o *design thinking* também pode ser útil no mapeamento de ameaças e formulação de ações. A metodologia amplia as possibilidades, já que o processo trabalha com pensamentos, insights e intuições a fim de ampliar a linha de pensamento e estender as opções e possibilidades de causas que podem provocar uma crise. Sendo assim, o plano de crise será mais completo e os gestores estarão mais preparados nesses eventos. É importante imaginar, pesquisar, **observar** as pessoas, prever cenários, compartilhar histórias e experiências, enfim, esgotar as possibilidades que a imersão do *design thinking* pode possibilitar para o mapeamento. Depois é o momento de idear, no qual serão definidas as opções mais apropriadas para se colocar no plano. Podem ser feitos mapas mentais, notas, quadros explicativos para que a experiência seja mais significativa e proveitosa. Já a implementação pode ser feita com testes, protótipos e avaliação para validar as ações e estratégias.

Figura 9 – Mapeamento de Ameaças através do *design thinking*



Fonte: Elaborado pela autora

Assim, o processo ajudará no mapeamento de ameaças de forma criativa, possibilitando que o plano de comunicação de crise seja mais completo. Prevenindo a organização de crises as quais ainda não foram pensadas a ação será mais rápida. Falhas no momento do mapeamento ou pouca profundidade na hora pensar nas ameaças podem deixar a organização despreparada. No momento de crise o importante é agir. Um mapeamento de ameaças pode ser fundamental para a organização estar preparada para o maior número de possibilidades de crise que possam ocorrer.

Além de ajudar na formulação do mapeamento de crise, o *design thinking* poderá contribuir com suas ferramentas e pensamentos para a formulação do plano como um todo. As ferramentas podem ser adaptadas, mas o pensamento do design e o foco no ser humano estará em todo o processo. A partir da documentação, no qual serão captados todos os dados importantes sobre os gestores, mídias, levantamento de contatos, informações sobre os *stakeholders*, no caso de crise, as ideias da etapa de imersão do pensamento do design podem ser adaptadas para esse momento do plano de crise. Como também o uso da ideação para procurar procedimentos alternativos de comunicados para cada cenário e para cada público. Em certas crises é necessário divulgar notas imediatas, e em alguns casos, podem ser feitas antes do evento ocorrer e, para serem feitas, é necessário pensar bem nas pessoas que vão receber aquela informação. Dessa forma, o *design thinking* se torna uma ferramenta importante na fomentação de ideias,

O quadro a seguir mostra um pequeno paralelo de alguns elementos da gestão de crise com alguns atributos do *design thinking* com o propósito de mostrar que as duas áreas já apresentam algumas semelhas e, além disso, as possibilidades de se aplicar o *design thinking* para ampliar a capacidade criativa e empática no momento da produção do planejamento de crise.

Tabela 5 – Elementos da gestão de crise e do *design thinking*

	Gestão de Crise	<i>Design Thinking</i>	Objetivos comuns
Levantamento de dados importante	Documentação	Imersão	Entender o contexto do problema.
Mapeamento de ameaças	Cenários de Crise	Ideação	Pensar nas probabilidades de ocorrência de problemas.
Validação das estratégias	Crise Simulada	Teste e avaliação (implementação)	Teste das possibilidades a fim de verificar as estratégias.
Públicos	Públicos de interesse	Seres humanos	Entender as necessidades desses sujeitos.
Comunicação	Plano de Comunicação de Crise	Empatia	Reconhecer as necessidades dos públicos da organização.
Equipes	Comitê de crise	Equipe multidisciplinar	Integração de conhecimentos para uma mesma questão.
Atitudes depois das soluções	Pós Crise	Aprendizado	Ganho de experiências e melhora nas próximas atitudes

Fonte: Elaborado pela autora

Através da análise do quadro 3, é possível perceber que a aproximação das duas áreas podem ser feitas e o papel do comunicador organizacional será importante para tornar esse procedimento crível. Além do mapeamento de ameaças e documentação, que já foram citados anteriormente, é possível ver também que a validação de estratégias pode ser entendida na gestão de crise como sendo a crise simulada. As simulações de crises são importantes para deixar todos na organização preparados para possíveis problemas que podem desencadear uma crise. Forni esclarece esse papel desempenhado pelos colaboradores os fazem “auditores de crise” (FORNI, 2015, p. 86), ou seja, todos na organização terão a capacidade de prever os riscos e, principalmente, saber lidar com os transtornos ocasionados pela crise.

Segundo Mitroff (2000, p. 38) o treinamento das crises devem ser feitas com ameaças que ainda não ocorreram com a organização e ao lado de equipe integrada, pois “Não basta estar preparado para uma crise individual isoladamente. No mundo de hoje, nenhuma crise

ocorre de forma isolada”²⁷ (MITROFF, 2000, p. 38). Assim todas as áreas devem fazer o treinamento juntas para estarem preparadas e integradas nos eventos de adversidades. Nessa perspectiva, o *design thinking* pode colaborar na ideação de novos cenários de crise com base nas necessidades dos clientes, oportunidades do mercado, possíveis catástrofes, possíveis falhas. Contudo, Forni (2015, p. 87) também adverte que essas estratégias devem ser feitas, principalmente, com os empregados que trabalham diretamente com o público, como por exemplo, comunicadores, atendentes e produção. Essas pessoas, segundo o autor, podem ver problemas pequenos acontecendo, desde falhas de comunicação até mesmo clientes insatisfeitos, sendo assim, se esses colaboradores souberem que esses fatos podem ocasionar uma crise, estarão preparadas para agir antes que o pior ocorra.

Além disso, a criatividade e inovação potencializados pelo *design thinking* podem ser úteis para o fornecimento e sugestões de novas experiências para os funcionários da organização quando refere-se as simulações. Podem ser feitas projeções de novas perspectivas do problema para os colaboradores sentirem um maior realismo na simulação e assim, os resultados serem mais eficazes. Depois das simulações de crise, é preciso validar a eficácia das estratégias e das ameaças e para se tornarem parte do plano final da gestão de crise.

Outro ponto importante são os públicos. Interno, externo, consumidores, defensores, ofensores, simpatizantes e todos aqueles que, de alguma forma, possuem vínculo com a organização. Esses devem ser o foco da organização no gerenciamento de crise, pois, são eles que vão falar, comentar, compartilhar ideias e fazer com que a imagem da organização seja ferida. As mídias sociais e a internet, como já foi falado em outros capítulos, são usadas como parte importante do plano de respostas de comunicação de crise, mostrando que é importante as organizações perceberem que as crises podem ser ocasionadas por qualquer pessoa e não só apenas aos grandes produtores de informação como jornais e televisão.

No gerenciamento de crise esse fator deve ser levado em consideração, uma vez que a imagem e reputação das organizações podem estar nas mãos desses públicos. No *design thinking* os públicos são vistos como sujeitos que devem ter seus problemas solucionados com foco nas suas verdadeiras necessidades. Unindo esses dois aspectos é possível fazer estratégias de comunicação de crise que supram as necessidades de informação dos públicos, uma vez que na crise a sociedade demanda uma resposta da organização e essas respostas devem ser dadas o mais rápido possível, sem erros e objetivamente.

²⁷ No original: “ *It’s not enough to be prepared for individual crisis in isolation. In today’s world no crisis ever happens in isolation*” (Tradução nossa)

Outro princípio abordado no quadro é a comunicação. Na gestão de crise é primordial se comunicar. É importante saber como o público percebe a crise. Por isso, são feitos planos de comunicação de crise com o intuito de saber o que falar, como falar e a hora de falar com os públicos. Como já foi falado no tópico de gestão de crise e comunicação organizacional, o foco da comunicação de crise é ter a versão da organização para circular no mercado por meio de ações de comunicação objetivas e claras. Nesse contexto pode ser acrescentado que a comunicação atinja as necessidades dos públicos. Como por exemplo pode ser as famílias de funcionários que sofreram acidentes trabalhando, nesse caso a organização precisa comunicar os familiares e acolhe-los de forma mais rápida possível, bem como o acidentado e a sociedade. E para isso o *design thinking* pode ser usado para desenvolver a empatia de saber o que os afetados pela crise precisam em momentos delicados. As necessidades reais só serão possíveis se a equipe usar a empatia, sensibilidade, insights, pensamentos subjetivos e observações, conceitos desenvolvidos no processo de *design thinking*.

Já as equipes, na gestão de crise são chamadas de comitês de crise ou gabinete de crise. É uma equipe formada, previamente, com pessoas de vários setores da organização e são conhecidas como “o cérebro da organização” em momentos de crise (FORNI, 2015, p. 160). A equipe busca sempre consenso do que deve ser feito nesses eventos. A função dessas pessoas é de definir normas e poderes, como ele, o comitê, vai funcionar (antes da ocorrência da crise). Esse comitê, normalmente é formulado para as decisões não sejam feitas isoladamente por um CEO ou diretor que, geralmente, não possuem expertises de todas as áreas da organização. Contudo, apesar de ser um grupo multidisciplinar de pessoas com cargos estratégicos na organização cada um fica responsável apenas por suas áreas específicas, sendo assim, não há integração de conhecimento e saberes entre os participantes.

Nesse aspecto o *design thinking* pode levar a integração entre as áreas, afinal, todos estão ali para um objetivo em comum que é a solução da crise. As crises exigem inovação na forma de pensar ou fazer a gestão organizacional e o processo do *design thinking* pode contribuir para que os gestores tenham consciência disso. O intuito não é de tirar o comitê de crise e acrescentar a equipe multidisciplinar do *design thinking*, mas sim, fazer desse último uma ferramenta para o comitê de crise no momento de formulação de suas estratégias que irão impactar, de alguma forma, as pessoas.

O último aspecto são as atitudes da organização depois de uma crise. Algumas organizações fazem o uso do pós crise como recurso para aprendizagem, correções de ações e

atitudes e recuperação. O mesmo conceito pode ser aplicado no *design thinking* após a implementação das ações. Essa fase é uma das primordiais do *design thinking* e o seu conceito baseia-se em aprender fazendo. Sendo assim, sempre que se faz o *design thinking* se aprende, independentemente de erros ou acertos, a equipe sempre leva algum aprendizado. E isso pode ser muito importante no contexto da gestão de crise, no qual qualquer experiência precisa ser validada como uma melhora na próxima ação.

É importante lembrar que o *design thinking*, apesar de ser uma ótima ferramenta para ajudar gestores a solucionar problemas, pode não ser a solução para todos os problemas. Uma vez que pode ser útil para qualquer organização, às vezes a cultura organizacional não está de acordo com os critérios para a prospecção das ideias do design. Muitas vezes, pode não ser o foco da empresa entender o cliente, ou qualquer outro motivo que possa impedir as características do *design thinking* de emergir nas estratégias de gestão de crise.

4.4 Outras perspectivas do *design thinking*

Um dos objetivos desse trabalho é delinear as possíveis contribuições do *design thinking* na gestão de crise por meio da comunicação organizacional, sendo assim, vale destacar as diferentes perspectivas e opiniões sobre o processo. Nesse sentido, buscou-se considerações com grande relevância, no que diz respeito a autoria, para se fazer uma reflexão construtiva sobre o tema. Nesse cenário delimitado, foi identificada uma passagem no livro “*Design: como prática de projeto*”, do autor Gui Bonsiepe sobre dura crítica em relação ao *design thinking*, escrita por Donald Norman.

O acadêmico, empresário e executivo²⁸, escreveu um ensaio publicado no ano de 2010 intitulado “*Design thinking: a useful myth*”, ou em tradução livre, “*Design thinking: um mito útil*”, no qual discorre que o *design thinking* é apenas um mito de que o pensamento dos designers tem a maior capacidade criadora que a dos demais indivíduos. De acordo com o autor, não há nada de novo na ideia de se pensar como um designer, pois, esse tipo de processo é o que as pessoas criativas de qualquer área sempre fizeram antes mesmo antes de o design sequer existir. Ele completa:

Avanços em todos os campos - ciência e engenharia, literatura e arte, música e história, direito e medicina - acontecem quando as pessoas descobrem novos

²⁸ Don Norman é professor de design nas Universidades de Harvard, UC San Diego, Northwestern e KAIST. Além disso, é membro da IDEO e da Academia Nacional de Engenharia. Ele também é autor dos livros: “*Design of Everyday Things*”, “*Emotional Design*” e “*Living with complexity*”.

insights, novos pontos de vista e os propagam. Não há escassez de pessoas criativas neste mundo ou pessoas com grandes ideias que desafiam a sabedoria convencional. Essas pessoas não precisam afirmar que têm modos especiais de pensar, apenas fazem o que lhes é natural: quebrar as regras, sair dos paradigmas existentes e pensar outra vez.²⁹ (NORMAN, 2010 – tradução nossa)

Para o autor, o *design thinking* seria um termo das relações públicas para designar o pensamento criativo que não se restringe aos designers. Contudo, Norman (2010) concorda que a ideia colaborou para o verdadeiro entendimento sobre o papel do design. Até então, muitos empresários pensavam no design só como uma fonte de produção de coisas belas, e o *design thinking* trouxe a ideia de “pensar”, ou seja, se fazer design é mais que construir coisas bonitas, tem um pensamento, estratégias e estrutura por trás de todo o processo e é isso que faz o *design thinking* útil (NORMAN, 2010). Contudo, o design também pode ser expressado pela lado visual de algum produto ou estratégia para expressar a sua funcionalidade.

Sobre o sucesso do design, Don Norman (2010) esclarece que os consultores de *design thinking*, vendem as táticas do processo com a falsa ideia de que se pode solucionar qualquer problema ou que se pode transformar qualquer organização como um passe de mágica. O autor esclarece essa tática como: “Há valor em alegar ter uma arma secreta e poderosa.” (NORMAN, 2010 – tradução nossa), é por isso que, segundo o autor, as pessoas querem ter o *design thinking* como estratégia em suas organizações.

No mesmo ano, Bill Moggridge publicou um texto em resposta ao ensaio de Norman intitulado “*Design thinking: Dear Don...*”. No texto, o autor argumenta que o pensamento do design foi evoluído gradualmente por designers de todas as áreas, de forma a aproveitar o poder da intuição, do subconsciente bem como o consciente, do pensamento subjetivo e do objetivo, e o conhecimento tácito e explícito para aprender fazendo. O autor relacionou esse tipo de pensamento a um iceberg. A porção de gelo que fica acima da água seria o raciocínio explícito, que limita as pessoas ao conhecimento consciente, ou seja, que usa apenas uma pequena porção do potencial em suas mentes para a resolução de problemas. Já a vasta parte submersa seria as nossas sensibilidades, insights e intuições que estão afundadas em nosso subconsciente. Sendo assim, para Moggridge (2010) o *design thinking* é:

²⁹ No original: “*Breakthroughs in all fields—science and engineering, literature and art, music and history, law and medicine—all come about when people find fresh insights, new points of view and propagate them. There is no shortage of creative people in this world, people with great ideas that defy conventional wisdom. These people do not need to claim they have special modes of thinking, they just do what comes naturally to them: break the rules, go outside the existing paradigms, and think afresh.*”

[...]um processo capaz de gerar soluções para problemas complexos, desenvolvendo qualidades sutis e nos ajudando a avançar para melhores soluções para “problemas cruéis”. Se tentarmos resolver esses problemas com o pensamento explícito sozinho, nossas cabeças ferem e somos incapazes de responder holisticamente. (MOGGRIDGE, 2010 – tradução nossa)³⁰

Sobre todos fazerem o papel de design, o autor destaca que quando conscientemente compramos alguma coisa, escolhemos o que vestir, rearranjamos objetos dentro de nossas casas, também estamos projetando. Nessa perspectiva, *design thinking* traz a ideia de que utilizar os pensamentos do design refere-se a escolher as melhores ferramentas e possibilidades para um certo contexto, e não, como Norman havia criticado. Sendo assim, todos nós fazemos design, e isso não implica que todos que usem a ferramenta sejam de fato designers profissionais, mas sim designer de pleno direito ou pesadores do design.

Assim, o *design thinking* seria a utilização de ferramentas focadas em responder, com sucesso, às sutilezas das necessidades das pessoas. E dentro disso, há uma compreensão rica e intuitiva de prática e aprendizado baseada em **observações**, entendimento das restrições, **avaliações**, criações de alternativas, **prototipagem**, escolha de **direções** e possibilidades, rejeitar as soluções mal sucedidas e na **repetição** do ciclo. Em contraponto às ideias de Norman, Moggridge (2010), esclarece que, por mais que profissionais de diversas áreas utilizem escolhas de design e a criatividade para solução de problemas, normalmente são escolhas pautadas no consciente. Já o *design thinking* permite que as pessoas sigam suas intuições e sensibilidade através do inconsciente.

O ensaio de Norman rendeu muitas discussões de argumentos favoráveis e contrários às suas premissas e, no ano de 2013, ele publicou outro ensaio, dessa vez, se reposicionando sobre o *design thinking*. Em seu novo texto, intitulado “*Rethinking Design Thinking*”, Donald Norman (2013), considerou o *design thinking* como uma ferramenta essencial para encontrar a saída de certas adversidades. De acordo com o autor, o motivo que o fez mudar de ideia foi a ampla observação que teve em relação a forma em que profissionais – designer, engenheiros, empresários, etc. – estavam resolvendo problemas. Eles não se questionavam, não imaginavam e nem criavam, agiam de forma insensata e simplesmente faziam apenas o que

³⁰No original: “[...] *This process is capable of generating solutions to complex problems, developing subtle qualities, and helping us move towards better solutions to “wicked problems.” If we try to solve these problems with explicit thinking alone, our heads hurt and we are unable to respond holistically.*”

era atribuído a eles. Logo, Norman percebeu que essas pessoas poderiam se beneficiar do pensamento do design.

Segundo Norman (2013), o *design thinking* representa um conjunto de técnicas desenvolvidas pelos designers a fim de evitar serem capturados por soluções de problemas erradas, ou seja, os designers resistem a tentação de declarar uma solução para o problema de imediato, ao invés disso, eles se preocupam em determinar o problema básico e fundamental para então considerar amplas opções de soluções potenciais e convergir em uma proposta. E isso, para o autor, é o *design thinking*. O autor também defende que esse processo leva em consideração uma poderosa abordagem, o “Design centrado no ser humano”, todavia, isso não quer dizer aplicação de questionários, entrevistas ou grupos focais para conhecer o sujeito por trás das estratégias, mas sim, a empatia de observar as verdadeiras necessidades do usuário. E esse aspecto vai além de enxergar as necessidades como produtos e objetos e pode surgir também no contexto de soluções e estratégias inovadoras e criativas, e no caso deste trabalho, para a gestão de crise.

Sendo assim, as reflexões descritas pelos autores vão ao encontro das ideias levantadas nesse trabalho de que a principal abordagem do *design thinking*, o foco no ser humano, é uma estratégia de muito valor no mundo atual. E na gestão de crise, esse aspecto também deve ser visto como primordial na prospecção de ideias criativas e inovadoras para a solução das adversidades, uma vez que os seres humanos sempre vão fazer parte das organizações e serão influenciados por elas de alguma forma. Pensar nessas pessoas de forma a tentar entender e suprir suas necessidades de informação e comunicação trará para a organização não só consumidores mas apoiadores da marca.

Até mesmo na divergência do primeiro ensaio escrito por Norman (2011), o autor aborda o tema do pensamento fundamental do *design thinking*, isto é, o pensamento proposto focado em compreender as necessidades do seres humanos. Apesar das diversas opiniões sobre o tema, o que pretende-se ressaltar neste trabalho é a tentativa de solucionar problemas com o foco no ser humano, pensando em suas necessidades comunicativas relacionadas a momentos de gerenciamento de crises.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se entender conceitos pertinentes para a resolução do principal objetivo de pesquisa: compreender como o processo do *design thinking* pode ser usado no contexto da gestão de crise pelos profissionais de comunicação organizacional para inovar. Para tanto, delineou-se um caminho pelo referencial teórico a fim de refletir sobre comunicação, design, crise e inovação.

A partir dos conceitos traçados foi entendido que a sociedade de hoje, conectada e complexa, procura se relacionar cada vez mais com os sistemas que fazem parte dela, e isso inclui as organizações. As relações entre sujeito e empresas tomaram múltiplas formas e perspectivas com o passar do tempo, fazendo-se necessário emergir um campo de estudo que tratasse especificamente dessa relação integradora. Assim, surge a comunicação organizacional com reflexos das mudanças da revolução industrial e da flexibilidade que o mundo organizacional precisava para se relacionar com os seus diversos públicos. Nessa perspectiva, percebeu-se que a natureza da comunicação organizacional é de integração entre os indivíduos e de compreensão para entender as necessidades de relação de sujeitos tão diversos.

Nas últimas décadas essas relações entre pessoas e organizações mudaram ainda mais. O advento da internet exigiu que a produção e reprodução da informações fosse mais rápida. Hoje, é praticamente impossível controlar o que circula pela internet e esse é um dos fatores que facilitou a competitividade entre as organizações e, principalmente, a difusão de crises organizacionais. Há algumas décadas quando uma crise ocorria, dificilmente fazia parte da opinião pública. Hoje, os próprios usuários da internet têm o potencial de provocar as crises. Portanto, a crise pode ocorrer em qualquer organização e elas precisam se prevenir.

Quando a crise ocorre, as pessoas conectadas são as primeiras a exigir explicações da organização. E, é através da comunicação que as organizações vão se explicar. Assim, o papel do comunicador organizacional como um ator estratégico no momento de crise é indispensável para fazer a organização resolver esse desafio que pode causar danos definitivos na imagem e reputação das organizações. Verificou-se, portanto, que as organizações podem ter o seu fim decretado por uma crise desencadeada por falta de relacionamento com os públicos.

Assim, os processos que possibilitam a inovação e a criatividade dos gestores, podem ser aliados na busca por diferenciais competitivos para as organizações desenvolverem suas estratégias de crise. A partir desse pensamento, buscou-se apresentar o *design thinking* como um processo voltado a inovação que busca desenvolver, a partir de pensamentos divergentes e convergentes, soluções ou respostas para desafios e problemas. Esse processo tem uma característica singular, que foi o motivo da escolha da metodologia para este trabalho, o pensamento centrado no ser humano.

Pensar no ser humano hoje é fundamental, ainda mais nesse contexto em que as pessoas tem o poder de influenciar através das mídias sociais e, em muitos casos, essa influência é mais significativa que um tradicional comercial de TV. Segundo Selau (2011), nesse novo contexto de competitividade, as organizações vêem a necessidade de investir consideravelmente em seus colaboradores. Segundo a autora, foi observado que atitudes arrogantes e não integradoras, por parte dos gestores, refletem no nível de produtividade, erros e acidentes pelo público interno. No que refere-se ao público externo, é possível identificar falta de engajamento, reclamações e possíveis danos a imagem e reputação das organizações.

Esses aspectos demandam das organizações compreensão emocional dos públicos de interesse e, principalmente nos momentos de crise. Nesses eventos, as instituições precisam olhar para as pessoas envolvidas, bem como para toda a sociedade, e tentar comunicar com elas de forma clara e compreensiva. O custo benefício de compreender e tentar suprir as necessidades das pessoas impactadas pela crise se faz muito importante no mundo competitivo e complexo de hoje. Essas instituições só vão conseguir essa aproximação com as pessoas se, de forma integrada, antes de pensar no lucro, observarem, de forma empática, as pessoas envolvidas e as necessidades de informação que elas demandam.

Muitas vezes o processo de gestão de crise é baseado em pensamentos puramente racionais, complexos e rígidos. Esses fatores podem ser um empecilho na busca por necessidades latentes dos públicos. Muitas vezes os gestores se baseiam apenas em pesquisas de mercado para saber o que o público precisa, contudo, o público tende a não falar suas verdadeiras demandas. As necessidades do ser humano só serão entendidas pela observação e empatia. Assim, mergulhar na cultura dos sujeitos se torna algo fundamental.

O design antes de especificar a estética dos objetos, diz respeito a sua funcionalidade. Ou seja, um bom design é aquele que consegue entender a necessidade do usuário e supri-la

de forma eficaz. É sobre esse pensamento do design que diz respeito o *design thinking*. É sobre ter empatia e compreender o outro, além de tudo, se colocar no lugar dele e sentir o que ele sente. Sentimento, não é um conceito objetivo e racional, por isso, para compreender é necessário usar ferramentas que colaborem para esse pensamento. O *design thinking*, para assimilar esses fenômenos subjetivos, usa instrumentos que possibilitam o pensamento tácito, o subconsciente, a imaginação e a intuição para idear soluções inovadoras e que, assim como o design, sejam eficazes nas necessidades dos seres humanos.

Neste trabalho, o *design thinking* não é entendido como um passe de mágica para solucionar problemas de uma organização, nem para reverter os acontecimentos ou acalmar a opinião pública no gerenciamento de crise. Mas sim, uma possibilidade, uma ferramenta criativa e centrada na inovação, para contribuir para a comunicação organizacional nesses eventos. Além disso, mostrar que o processo com o foco no ser humano pode ser uma saída digna pra muitas crises, respeitando a imagem e reputação de uma organização. Sobre essa nova interação de organização e cliente, Brown declara: “Não é uma questão de *nós contra eles* nem de *nós em nome deles*. Para o *design thinker*, deve ser uma questão de *nós com eles*.” (BROWN, 2010, p. 55 - grifo do autor). O processo do *design thinking* pode ajudar a fazer os gestores, sobretudo aqueles da comunicação, a suprir as verdadeiras necessidades dos colaboradores da organização e dos possíveis envolvidos em uma situação crise.

A intenção deste trabalho não é eliminar nem delimitar as tarefas da gestão de crise. É compreensível que o gerenciamento de crise é uma ação muito importante para as organizações e por isso, foi acrescentada mais uma opção de metodologia para o desenvolvimento bem sucedido das ações. Além disso, percebeu-se que o impacto das tomadas de decisões das organizações na vida das pessoas é muito grande, portanto, ações que possuam o foco nesses sujeitos pode mudar a opinião pública sobre a organização e como recompensa, as organizações terão uma imagem positiva na sociedade.

Percebeu-se portanto, que o cenário de hoje favorece a integração entre as áreas de conhecimento e disciplinas e mais que isso, esse ambiente necessita dessa integração. Assim, diversas disciplinas podem mostrar umas as outras as novas formas e possibilidades de enxergar as coisas. Nessa perspectiva, *design thinking*, a gestão de crise e comunicação organizacional se encontram para identificar os problemas reais das pessoas e assim, poderem, juntas, convergir pensamentos em busca de soluções inovadoras que visem as necessidades do ser humano. Pela abrangência do tema percebeu-se que o pensamento do design pode ser também uma metodologia que pode enriquecer o entendimento das personas

que fazem parte da crise. Esse fato pode contribuir na formulação de estratégias específicas para cada público e para cada evento de crise. Também foi possível verificar a contribuição do design para a entender a jornada do usuário no momento de crise. Contudo, em questão do tempo para o desenvolvimento desse presente trabalho, esses temas podem ser abordados em trabalho futuros, bem como a colaboração da comunicação organizacional para a gestão de crise.

Para encerrar, voltamos a pensar na frase do argentino Jorge Frascara, citada na epígrafe deste trabalho: “Devemos estar conscientes que nosso trabalho contribui para a configuração do mundo em que vivemos.” (FRASCARA, 2004, p.187). Entendemos a influência da comunicação e do design na sociedade. As ações de comunicação e os projetos de design influenciam diretamente no comportamento, escolhas, valores e culturas da sociedade. Portanto, o comunicador organizacional deve buscar compreender o ser humano e sua diversidade de forma ética para formular suas ações, isso trará benefícios a todos aqueles que fazem parte da relação.

Referências

Bibliografia citada

ASSAD, Nancy. *O poder da comunicação em cenários de crise*. 2015. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/nancy-assad/o-poder-da-comunicacao-em-cenarios-de-crise>. Acesso em: 24/03/2017

AZAMBUJA, Germano Augusto de. *O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional*. In: KUNSCH, M. Krohling (Org.) *Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos*. Vol. 1. São Paulo. Cap. 8 p. 166 – 192, 2009.

BARBEIRO, Heródoto. *Crise e comunicação corporativa*. São Paulo: Globo, 2010.

BEZERRA, Charles. *O designer humilde*. São Paulo: Edições Rosari, 2008.

BONSIEPE, Gui. *Design do material ao digital*. Florianópolis: Lab Bras Design, 1997.

_____. *Design: como prática de projeto*. São Paulo: Blucher, 2012.

BOSCHI, Marco Túlio. *O design thinking como abordagem para gerar inovação. Uma reflexão*. Programa de pós-graduação Strict Sensu. Dissertação de mestrado. 2012.

BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. *Imagem corporativa: Marketing da Ilusão*. In DUARTE, Jorge (Org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRIDGEMAN, Roger. *Crisis Communication and the net*. 2009. Disponível em: https://www.safaribooksonline.com/library/view/crisis-communication/9780749454005/CrisisCommunic_chap-14.html. Acesso em: 31/05/2017

BROWN, Tim. *Design Thinking*. Harvard Business Review. V.86, n.6. 2008.

BROWN, Tim; KATZ, Barry. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. *Criatividade, inovação e mudança organizacional*. In LIMA, Maria Vale. *Mudança organizacional: Teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis; CARDOSO, Claudio. *Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências*. Abrapcorp. 2009. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Cajazeira.pdf. Acesso em: 09/06/2017

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo. *A sociedade em rede: do conhecimento à acção política*. Portugal: Imprensa Nacional- Casa da Moeda, 2005.

CARDOSO, Rafael. *Design para o mundo complexo*. São Paulo: CosacNaify, 2012.

CARVAS JUNIOR, Waldomito. *Relações públicas no gerenciamento de crises*. In: KUSCH, Margarida Maria Krohling(Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. *Design Thinking como metodologia de pesquisa para concepção de um ambiente virtual de aprendizagem centrado no usuário*. Simpósio Internacional de Educação a distância – Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). 2014. Disponível em: <http://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs/index.php/2014/article/view/518/237>. Acesso em: 10/04/2017

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1999.

CURADO, Olga. *Crise de imagem, uma morte anunciada*. 2009. Disponível em: <http://criseecomunicacao.blogspot.com.br/2009/03/crise-de-imagem-uma-morteanunciada.html>. Acesso em: 18/03/2017

CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Edição revista. Brasília: Casa das Musas, 2012.

_____. *Os estudos de Comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas*.

XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM. Curitiba – PR, 2009a. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>. Acesso em: 22/05/2017.

_____. *A Comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema*. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom). V.6, n/10/11. 2009b

CURY, Antônio. *Organizações e métodos: uma visão holística*. – 7. Ed. Atlas, São Paulo, 2000.

FLUSSER, Vilém. *O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação*. CARDOSO, Rafael (org). São Paulo: Cosac Naify, 2007

FORNI, João José. *Gestão de Crises e Comunicação: o que os gestores e profissionais da comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. – 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. *Comunicação em tempos de crise*. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Mundo corporativo: Entrevista com João José Forni*. Rádio CBN online. 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7Z8Y8fZdaW4>. Acesso em: 18/03/2017

FRANZATO, Carlo. *O processo de inovação dirigida pelo design*. Um modelo teórico. Redige, v. 2, 2011.

FRASCARA, Jorge. *Communication Design: principles, methods and practice*. New York: Allworth Press, 2004.

IASBECK, Luiz Carlos. *Imagem e reputação na gestão de identidade organizacional*. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações públicas. São Paulo: ECA/USP. 2 semestre de 2007.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. edição revista – São Paulo : Summus, 2003.

_____. *Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*. 2007. Disponível em: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/3714/3379>. Acesso em: 22/05/2017

_____. *Comunicação Organizacional: Históricos, fundamentos e processos*. Vol. 1. São Paulo, Saraiva, 2009.

LIMA, Manuela Dantas Corrêa; ABBUD, Maria Emília de Oliveira Pereira. *Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões*. XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte – Intercom. Manaus (AM), 2015. Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf>. Acesso em: 22/05/2015.

MACEDO, Aline Marino; PORÉM, Maria Eugênia; ANDRELO, Roseane. *Comunicação Organizacional e Inovação em Micro e Pequena Empresa: um estudo sobre a aplicação do “Radar Inovador”*. Revista Comunicação e Sociedade. Vol. 26. 2014.

MARTIN, Roger. *Design de negócios: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTINO, Luiz Claudio. *De qual comunicação estamos falando?*. In MARTINO, Luiz C; FRANÇA, Vera Veiga. Teorias da comunicação. Petrópolis: Editora Vozes, 2001

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. *Gestão do design como estratégia organizacional*. Londrina: Eduel, 2008.

McLEAN, Laird D. *Organizational Culture’s influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development*. 2005. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422305274528>. Acesso em: 22/05/2017

MITROFF, Ian I. ANAGNOS, Gus. *Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management*. Ebook Kindle. Editora Amacon: 2001.

MOGGRIDGE, Bill. *Design Thinking: Dear Don....* Core 77. 2 de agosto de 2010. Disponível em: <http://www.core77.com/blog/columns/design_thinking_dear_don__17042.asp>. Acesso em: 21/04/2017.

MUNARI, Bruno. *Das coisas nascem coisas*. Editora 70. Lisboa – Portugal, 1981

NIETZSCHE, Rique. *Afinal, o que é design thinking?*. São Paulo: Rosari, 2012.

NASSAR, PAULO. *Conceitos e processos de comunicação organizacional*. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicos*. 2. Ed. Difusão Editora, São Caetano do Sul, SP, 2009.

NEVES, Roberto de Castro. *Imagem empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NORMAN, Donald A. *Design Thinking: a useful myth*. 2010. Disponível em: <http://www.core77.com/posts/16790/design-thinking-a-useful-myth-16790>. Acesso em: 28/05/2017

_____. *Rethinking Design Thinking*. 2013. Disponível em: https://www.jnd.org/dn.mss/rethinking_design_th.html. Acesso em 28/05/2017

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Estruturas e funções da Comunicação nas organizações: articulação entre conceito e operacionalização*. 2007. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_lourdes.pdf. Acesso em 22/05/2017

ORTIZ, Felipe Chibás. Métodos de Criatividade para Gerir a Comunicação. *Revista Comunicação e Inovação – PPPGCOM/USCS*. Vol. 15. n. 29. 2014.

PERLES, João Batista. *Comunicação: conceitos, fundamentos e história*. Mato Grosso do Sul, 2010. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf>. Acesso em: 22/05/2017

PIANA, Janaina; ERDMANN, Rolf Hermann. *O que gera competitividade às organizações?*. SIMPOI 2010. Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00370_PCN27539.pdf. Acesso em: 18/03/2017.

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

ROSA, Mário. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Gente, 2001.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucro, capital, juros e o ciclo econômico*. Abril Cultura. São Paulo, 1988.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Perspectivas teóricas da comunicação organizacional*. In: Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación - ALAIC. 2000. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm>. Acesso em: 22/05/2017.

_____. *Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*. Revista FAMECOS, n. 31. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/1110/832>. Acesso em: 22/05/2017.

SELAU, Alice Franciele; COSTA, Adreoni; SILVA, Dieniffer Santos da; SILVEIRA, Fernando. *Inteligência emocional nas organizações*. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/inteligencia-emocional-nas-organizacoes/3936/>. Acesso em: 22/05/2017

SILVA, Poliana Ferreira da. *A imagem de uma organização como fator imprescindível para o sucesso*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – XXXI Congresso Brasileira de Ciências da Comunicação – Natl, RN, 2008.

TERRA, Carolina Frazon. *Usuário-mídia: estamos diante de uma nova figura influenciadora para a comunicação organizacional?*. In WELS, Ana; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). *De qual comunicação organizacional estamos falando?*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

TORQUATO, Gaudêncio. *Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional*. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.) *Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos*. Vol. 1. São Paulo: Saraiva. cap. 1, p. 7-28, 2009.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. Disponível em: <http://livrodesignthinking.com.br/> Acesso em: 10/04/2017

VIANA, Maria João Romão. Como gerir uma crise. 2008. Disponível em:
<http://www.associacaodeinvestidores.com/index.php/artigos-e-teses/63-artigos/132-como-gerir-uma-crise>. Acesso em: 27/04/2017

WELS, Ana Maria Córdova. *Estudando a Comunicação Organizacional: Redes e Processos Integrativos*. Revista Conexão – Comunicação e Cultura. Universidade de Caxias do Sul, Vol. 4, n. 7. Caxias do Sul (RS), 2005. Disponível em:
<http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/170/161WELS>. Acesso em: 22/03/2017.

Bibliografia consultada

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Informação e documentação – artigo em publicação periódica científica impressa – Apresentação*. NBR 6022, Rio de Janeiro, 2003

BROWN, Tim. *Designers - Think Big!*. TED talks, 2009.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em rede. A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. Vol. 1. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CARDOSO, Rafael. *Uma introdução à história do design*. São Paulo: Edgard Blucher, 3 ed. 2008

CRISE in *Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com novo acordo ortográfico*. Porto: Porto editora, 2003-2017. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/crise>. Acesso em: 17/03/2017

CRISE in Dicionário Michaelis. Disponível em:
<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=&f=&t=&palavra=crise>. Acesso em: 14/03/2017.

DUARTE, Jorge (Org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FLUSSER, Vilém. *Uma filosofia do Design: A forma das coisas*. Relógio D'Água Editores, 2010.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Editora Objetiva, Rio de Janeiro, 2001.

KUNSCH, Margarida. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

_____. *Comunicação Organizacional: Históricos, fundamentos e processos*. Vol. 2. São Paulo, Saraiva, 2009.

_____. *Obtendo resultados com relações públicas*. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MARCHIORI, Marlene. *Comunicação e organizações: reflexos, processos e práticas*. São Caetano: Difusão, 2010.

PINHEIRO, Tennyson. *Um novo “D”esign*. Revista abc design online. 2010. Disponível em: <http://abcdesign.com.br/noticias/um-novo-design>. Acesso em: 11/06/2017