



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

PEDRO PAULO COSTA DE MORAES

**Comunicação Interna e Design de Serviço:
um diálogo entre inovação e fortalecimento da cultura organizacional**

BRASÍLIA
2021

PEDRO PAULO COSTA DE MORAES

**Comunicação Interna e Design de Serviço:
um diálogo entre inovação e fortalecimento da cultura organizacional**

Artigo apresentado à Faculdade de Comunicação, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Janara Kalline Leal Lopes de Sousa

BRASÍLIA

2021

PEDRO PAULO COSTA DE MORAES

**Comunicação Interna e Design de Serviço:
um diálogo entre inovação e fortalecimento da cultura organizacional**

Artigo apresentado à Faculdade de Comunicação, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional.

Aprovada em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Janara Kalline Leal Lopes de Sousa

ORIENTADORA

Profa. Dra. Ellis Regina Araújo da Silva

BANCA

Graduado Lucas Sousa do Vale

BANCA

Graduada Giúlia Sousa de Castro

SUPLENTE

Dedico este artigo a Isadora e Joaquim,
sementes de um futuro melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e irmãos por serem pilares que edificaram a pessoa que sou hoje. Mãe, obrigado pela bravura em buscar o melhor para nossa família. Pai, obrigado pelos ensinamentos. Obrigado por acreditarem em mim.

Agradeço a minha companheira de vida Cecília, por estar ao meu lado me apoiando e torcendo pelo meu sucesso. Você é e sempre será o amor da minha vida. Seu apoio foi fundamental para que eu conseguisse escrever este trabalho e não desistisse. Agradeço a Isadora e Joaquim pelos momentos de descontração e brincadeiras entre as jornadas de trabalho. Meus filhos, vocês são parte do futuro bom que a vida nos reserva.

Agradeço a Professora Doutora Janara Sousa, por toda sua paciência, zelo, apoio e ensinamentos durante este trabalho e também na sala de aula. Obrigado, professora, você é um exemplo para mim.

Agradeço a todos os professores que contribuíram para minha formação pessoal. O caminho da educação no país não tem o devido reconhecimento, porém, a profissão de vocês é e deve ser sempre motivo de orgulho.

Agradeço a oportunidade de estudar em uma Universidade pública e também a todos os professores, técnicos e terceirizados da Faculdade de Comunicação e da UnB. Vocês contribuíram para minha formação e também de todos os meus colegas.

Agradeço aos meus amigos e colegas da FAC. Nossa trajetória para nos tornarmos comunicadores foi repleta de ensinamentos. Aprendi muito com vocês e guardo lembranças incríveis ao lado de todos.

Sou grato a todos que passaram pela minha vida e contribuíram para minha formação como pessoa, profissional e cidadão. Obrigado.

“Todos estão loucos, neste mundo? Porque a cabeça da gente é uma só, e as coisas que há e que estão para haver são demais de muitas, muito maiores diferentes, e a gente tem de necessitar de aumentar a cabeça, para o total”

*João Guimarães Rosa, excerto de Grande Sertão
Veredas*

RESUMO

A proposta deste trabalho é o desenvolvimento de um artigo teórico que busca explorar e apontar possíveis aproximações entre a Comunicação Interna e o Design de Serviço e assim demonstrar como esses campos podem contribuir para o processo de inovação das organizações e o fortalecimento da cultura organizacional. Visto o contexto atual da era digital, que proporciona uma sociedade hiperconectada e informatizada, com a predominância do setor de serviços, as organizações são obrigadas a terem um olhar estratégico quanto aos seus processos e atos de comunicação, sejam eles internos ou externos, assim, não se pode mais considerar a Comunicação Organizacional como um mero instrumento. Essa visão foi muito utilizada nas organizações entre as décadas de 1980 e 1990 devido às correntes teóricas daquele período, porém, vivemos novos tempos. De um ponto de vista metodológico fundamentado na análise bibliográfica em que foram usadas referências teóricas de autoras e autores como, Margarida Kunsch, Cleusa Scroferneker, Marlene Marchiori, João Curvello, Marc Stickdorn, Adam Hormess, Markus Hormess, Jakob Schneider, entre outros, propomos a seguinte estrutura de trabalho: primeiramente serão abordados os conceitos da Comunicação Organizacional, Comunicação Interna e o contexto atual que esses conceitos estão inseridos. Na seção seguinte são abordados os conceitos do Design de Serviços e a visão humanizada que eles apresentam. Na última seção é realizada a discussão sobre os temas abordados, em que se busca compreender como o Design de Serviço pode trazer contribuições para a Comunicação Interna e para as organizações, visto que o conceito de Design de Serviço não se limita apenas aos clientes externos, mas sim a todos os entes participantes da cadeia produtiva do serviço. Portanto, esse trabalho tem como objetivo analisar, com base nas referências teóricas abordadas, a possibilidade de explorar os campos da Comunicação Interna e o Design de Serviço e assim estabelecer um diálogo entre a inovação e o fortalecimento da cultura organizacional.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Comunicação Organizacional; Cultura Organizacional; Design de Serviço; Inovação

ABSTRACT

The proposal in this work is development of a theoretical article that search to explore and to point out possible approaches between Internal Communication and Service Design to demonstrate how these fields can contribute to the process of innovation in organizations and the strengthening of organizational culture. The current context of the digital age that offers a hyperconnected and computerized society, with a predominance of the service sector, organizations are required to have a strategic look at their processes and communication acts, whether internal or external, therefore, it isn't able to consider organizational communication as a mere instrument, a view that was widely used in associations between the 1980s and 1990s due to the theoretical currents of that period. From a methodological point of view, based on bibliographical analysis, theoretical references from authors such as Margarida Kunsch, Cleusa Scroferneker, Marlene Marchiori, João Curvello, Marc Stickdorn, Adam Hormess, Markus Hormess, Jakob Schneider, among others, we propose the following work structure: first, the concepts of Organizational Communication, Internal Communication and the current context in which these concepts are inserted. In the next section, the concepts of Service Design and the humanized vision they present are discussed. The last section discusses the topics covered, seeking to understand how Service Design can bring contributions to internal communication and to organizations, since the concept of Service Design is not limited to external customers only, but to all entities participating in the service's production chain. Therefore, this work aims to analyze, based on the theoretical references discussed, the possibility of exploring the fields of Internal Communication and Service Design and then to establish a dialogue between innovation and the strengthening of organizational culture.

Palavras-chave: Internal Communication; Organizations Communication; Service Design, Innovation, Organization Culture

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA	12
2.1. O campo científico da Comunicação Organizacional e os seus estudos	12
2.2. Organizações e o seu contexto	14
2.3. Comunicação Organizacional e Comunicação Interna	15
2.4. Inovação nas organizações e Cultura Organizacional	17
3. DESIGN DE SERVIÇO	19
3.1. Design de Serviço	19
3.2. Ferramentas básicas do Design de Serviço	21
3.3. O processo de design de um serviço	23
4. CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN DE SERVIÇO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA	25
4.1. Contribuições do Design de Serviço para a Comunicação Interna	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

Comunicar-se é algo fundamental para a vida e também para as organizações e atualmente esse ato ganha um valor e um peso maior do que nos períodos anteriores. Isso acontece devido à sociedade estar vivendo na era da informação. Nesse período que vivemos da quarta Revolução Industrial, que tem grande expressão da automação e troca de dados vemos que ainda há a predominância do setor de serviços, da informatização, da transmissão instantânea de conteúdos e da digitalização, que de acordo com Álvares (2012) são características da terceira Revolução Industrial. A junção desses fatores com as tecnologias da comunicação resulta em uma comunicação mais veloz e assim sendo uma revolução na sociedade. Por isso, atualmente a comunicação torna-se mais valorizada, principalmente pelas organizações, que acabam vendo um fator estratégico nela, seja na forma de se comunicar com o seu ambiente interno ou na comunicação com o mundo externo.

A Revolução Industrial, que foi um período de desenvolvimento tecnológico ocorrido a partir da segunda metade do século XVIII, provocou mudanças profundas no mundo e na sociedade inglesa, berço desse tal fenômeno. A máquina a vapor provocou mudanças radicais na natureza da atividade humana, além de provocar o êxodo rural para os centros urbanos, a degradação do ambiente e mudanças sobre o espírito humanístico (MORGAN, 1996, p.22).

Após a Revolução Industrial, o planejamento e as organizações sofreram grandes impactos. As consequências também foram percebidas nas formas de comunicação das empresas, que foram obrigadas a buscar novas maneiras de se comunicar com o público interno e externo (KUNSCH, 2006). Conforme as empresas se expandiram, mais elas tiveram que recorrer à comunicação estratégica, o que acabou ocasionando um processo de desenvolvimento da comunicação das organizações devido ao seu uso e à crescente importância dela nos processos de gestão e de divulgação institucional, que como resultado levou a comunicação a assumir novas características e um caráter estratégico para as organizações (KUNSCH, 2006).

As organizações, a sociedade e as formas de comunicação sempre sofreram influência do contexto em que estão ou estiveram inseridas. Isso não é diferente da cultura. Para Santos (2005), grande parte dos autores da antropologia cultural referenda cultura como sendo parte do ambiente produzido pelos seres humanos, e, por eles, apreendida e utilizada no processo de

adaptação e transformação dos indivíduos e da sociedade. Portanto, o ambiente é o resultado do contexto e a cultura sofre influência dele.

Os ambientes organizacionais têm traços característicos que possibilitam a formação de uma Cultura Organizacional entre seus participantes e essa cultura é influenciada pela comunicação. De acordo com Curvello (2012, p.22), a Comunicação Interna já foi entendida, por alguns autores no passado, como a comunicação voltada para o público interno. Entretanto, atualmente sua definição vai além, sendo considerada:

O conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, P. 22).

A Comunicação Interna pode ser vista pelas organizações como um instrumento para edificar e fortalecer a Cultura Organizacional por meio da transmissão de seus valores, aumentar o comprometimento entre os colaboradores, melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, promover vantagem competitiva para a organização e ganhos financeiros.

O Design surge também durante a Revolução Industrial. No início, esse conceito esteve muito ligado ao desenvolvimento dos produtos fabricados e aos processos de mecanização e padronização. Todavia, com o passar do tempo e com a evolução dessa área, o Design não ficou limitado apenas a sua relação com o produto industrial, hoje ele apresenta outras vertentes, por exemplo, o Design Gráfico e o Design de Negócios. As várias vertentes desse campo são possíveis devido ao seu conceito que está muito ligado ao processo de realizar uma ação e o seu resultado, que gera um produto (DEMARCHI, FORNASIER e MARTIN, 2011). Portanto, há a possibilidade de ser estabelecida uma relação entre Comunicação Interna e o design, mais especificamente o Design de Serviço. Basicamente podemos entender o Design de Serviço como uma abordagem multidisciplinar que busca melhorar a experiência do cliente e a qualidade dos serviços prestados, não se limitando apenas aos clientes, mas contemplando todos os envolvidos na cadeia produtiva do serviço prestado, inclusive aos colaboradores das organizações.

Este ensaio teórico tem como objetivo explorar e apontar as possíveis aproximações entre Comunicação Interna e o Design de Serviço, como esses campos podem contribuir para inovação dentro das organizações e o fortalecimento da cultura organizacional. Para tanto, propomos a seguinte estrutura de trabalho: primeiramente serão abordados os conceitos da Comunicação Organizacional e a Comunicação Interna. Na seção seguinte são abordados os conceitos do Design e do Design de Serviços. Na última seção é realizada a discussão sobre os temas tratados, em que se busca compreender como o Design de Serviço pode trazer

contribuições para a Comunicação Interna e para as organizações e assim promover o processo de inovação e desse modo fortalecer a Cultura Organizacional.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA

Neste capítulo se busca conceituar com base nos principais autores o que é a Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Inovação e Cultura Organizacional. O objetivo é compreender como se dá o desenvolvimento do campo da Comunicação Organizacional, a emergência da visão estratégica dela e da Comunicação Interna para as organizações, o contexto que hoje as organizações estão inseridas e como ele pode impactar na Comunicação das Organizações, na Inovação e na Cultura Organizacional.

2.1. O campo científico da Comunicação Organizacional e os seus estudos

A Comunicação Organizacional emerge da necessidade das organizações se comunicarem com seus entes internos e com o público externo. Para Scroferneker (2000), a Comunicação Organizacional abrange as formas de comunicação que as organizações utilizam para interagir se relacionar com os seus públicos. Com o passar dos anos, esse campo científico e profissional ganhou corpo e foi se transformando, muito pelas influências das correntes teóricas da época e do contexto em que as organizações estão inseridas. A Comunicação Organizacional como disciplina acadêmica é recente. Os teóricos atribuem o período de 1940 e 1950 como o marco de início desse campo acadêmico identificável (RUÃO, 2004).

Ainda que tenhamos o marco de início do campo científico em meados do século XX, os primeiros estudos sobre comunicação nas organizações datam de 1900, com a expansão das empresas devido às transformações ocasionadas pela primeira Revolução Industrial (KUNSCH, 2006). A expansão industrial provocou grandes mudanças na sociedade e também nas organizações, sendo uma delas no âmbito da forma como as empresas se comunicam no seu interior e com o mundo exterior. Nesse período, os pesquisadores se utilizavam da base de outras disciplinas sociais para compreender o fenômeno da comunicação nas empresas. Isso acabou influenciando no processo de emancipação da disciplina de Comunicação Organizacional, que hoje é vista como uma disciplina com uma herança multidisciplinar, devido à influência das outras ciências do campo social.

De acordo com Scroferneker (2006), os estudos da Comunicação Organizacional apresentam dois grandes períodos, que são de 1900 até 1970 e da década de 70 até os dias de hoje. A diferença entre estes períodos são as influências que tiveram os estudos realizados. Segundo ele, no primeiro período há um forte domínio das teorias da gestão organizacional,

das relações humanas e da doutrina retórica tradicional, já no segundo período a influência foi de correntes da teoria moderna, naturalista ou crítica.

A depender da teoria e da perspectiva utilizada no estudo realizado, a comunicação no âmbito organizacional e até a organização será interpretada de uma forma. Na teoria moderna, de acordo com Scroferneker (2006), “a comunicação era entendida, portanto, como uma ferramenta que viabiliza o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais”. A teoria naturalista considerava as organizações como construções sociais, o que explica também a visão de elas serem entidades culturais, que possuem uma comunidade com linguagem própria e formas de ação simbólicas. Já a teoria crítica interpretava as organizações como uma zona de conflito de classes e a comunicação seria um mecanismo para esconder estes embates.

Assim como Scroferneker, Ruão (2004) também apresenta etapas que descreve o percurso histórico da Comunicação Organizacional. Para a autora, desde a concepção desse campo até a atualidade pode-se delimitar algumas perspectivas interpretativas. Tal divisão é marcada por correntes teóricas que foram responsáveis por direcionar o pensamento e as pesquisas no âmbito da Comunicação Organizacional. Segundo ela, o período positivista predominou na investigação científica dos estudos iniciais da Comunicação Organizacional no final do século XIX e início do século XX. O movimento interpretativo marca a mudança nos estudos da Comunicação Organizacional, que se inicia na década de 70. De acordo com Ruão (2004), para os autores desse movimento, as organizações deveriam ser conceituadas como unidades de partilha de significados, e a comunicação analisada como um processo intersubjetivo e socialmente construído. Já nos anos 80 e 90, a autora afirma que a Comunicação Organizacional passa por um período de crise de legitimidade e representação devido a teoria crítica e pós-modernismo.

O fenômeno da comunicação nas organizações após a década de 70, apresenta novas abordagens com um viés mais analítico, isso acaba ocasionando em um quadro investigativo caracterizado pela coexistência de várias metodologias de pesquisa e discursos teóricos no âmbito da Comunicação Organizacional (RUÃO, 2004).

Portanto, a Comunicação Organizacional, por ser uma disciplina multidisciplinar, permite que se desenvolva uma diversidade teórica-metodológica tanto no âmbito da pesquisa como também a possibilidade da experimentação. Essa multidisciplinaridade contribui para este estudo, que busca explorar uma temática investigativa para o campo da Comunicação Organizacional, explorando conceitos ainda pouco estudados.

2.2. Organizações e o seu contexto

Ao falar sobre organizações e seus atos comunicativos deve-se levar em consideração que elas são entes importantes das sociedades em que estão inseridas e “exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações que passa o mundo contemporâneo” (KUNSCH, 2014, p.36). Portanto, é importante que seja descrito o contexto social em que as organizações estão inseridas, tendo em vista, que não é possível dissociá-las do mundo em que vivem.

Para Ruão (2004), devemos ver as organizações como sistemas em que há uma interação de indivíduos por meio da comunicação, que permite que eles desenvolvam o processo de criar e recriar uma ordem social única desse sistema. Para a autora, a comunicação é um processo que dá vida às organizações, ela é um processo central e apresenta particularidades decorrentes do contexto em que está inserida.

A sociedade contemporânea vive no contexto da era digital, em que é marcante a digitalização da vida e também das organizações. De acordo com Manuel Castells (*apud* KUNSCH, 2014), a era digital pode ser caracterizada por uma sociedade em rede que possui três traços: a produção de conhecimento e a gestão da informação; a emergência de uma nova forma organizativa; e a nova forma de organização econômica com unidade planetária em tempo real. Para o autor, a estrutura desta sociedade em rede é a internet, logo, ela é mais que uma tecnologia, é um meio de comunicação que dita a forma organizativa da sociedade atual. Já Álvares (2012), como abordado anteriormente, concebe o período que vivemos como a terceira revolução industrial, que é caracterizada pela informatização, digitalização, predominância do setor de serviços e pela transmissão instantânea de conteúdos.

Um caso que ficou bastante conhecido e que exemplifica a importância da comunicação para as organizações é o do músico americano Dave Carroll e da empresa de aviação civil United Airlines. Em 2008, Carroll teve sua guitarra danificada por funcionários da empresa de aviação ao realizarem o desembarque do instrumento. O músico buscou uma solução junto a United Airlines pelos seus canais de atendimento ao cliente, porém, sem sucesso. Então, Dave informou à empresa que iria compor três músicas e três vídeos que seriam postados no YouTube com o objetivo de atingir um milhão de visualizações no prazo de um ano e assim chamar atenção das outras pessoas para o descaso da empresa aérea. O primeiro vídeo, United Breaks Guitars, acabou atingindo em quatro dias a meta total que Carroll tinha estipulado para os três vídeos. Como consequência, as ações da United Airlines tiveram queda de 10% no mercado de capitalização. Um fato isolado como esse que não teve

a devida atenção acabou se tornando relevante para a organização em um pequeno período de tempo. Isso demonstra o contexto atual em que vivemos, que está marcado pela informatização, digitalização, e pela transmissão instantânea de conteúdos.

A hiperconectividade em que a sociedade vive afeta não mais apenas os negócios das organizações, mas também seus colaboradores e todos que circundam ela, pois as organizações são entes da sociedade em que vivem, suas ações estão interligadas com o contexto social em que está inserido. Então, há de ser considerada nos planos estratégicos das organizações a comunicação que ela produz, pois atualmente é de suma importância que a comunicação da organização, seja ela interna ou externa, esteja alinhada estrategicamente com os objetivos dela.

2.3. Comunicação Organizacional e Comunicação Interna

De acordo com Kunsch (2003), a Comunicação Organizacional é a disciplina que tem o objetivo de estudar o processo do fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade.

A Comunicação Organizacional compreendida como estratégia contribui para a construção de relacionamentos (BENTO; ABBUD, 2018). Para Curvello (2012), a Comunicação Organizacional existe para que a organização funcione e seja atuante. Baldissera (2010) entende a Comunicação Organizacional como um processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais. Kunsch (2003) diz que ao se falar sobre Comunicação Organizacional deve-se pensar primeiramente na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que vão permear o ato comunicativo das organizações. Já Marchiori (2011) entende que a comunicação tem notoriedade na gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico. Independente do enfoque que os autores dão à Comunicação Organizacional, é consenso que a comunicação deve ser pensada além do seu caráter instrumental (BENTO; ABBUD, 2018),

A instrumentalização da comunicação à torna uma ferramenta de divulgação e transmissão de informação, portanto, ela deve ser compreendida além desta visão, pois é um fenômeno presente na sociedade (KUNSCH, 2014). A dimensão humana da comunicação deve ser levada em consideração, já que ela tem o poder de proporcionar a formação de conexões e gerar experiências. Isso também é válido quando se trata da dimensão humana da Comunicação Organizacional, que tem a capacidade de conectar a organização, seus objetivos, valores e cultura com os seus mais diversos públicos.

De acordo com Kunsch (2010), a dimensão humana da Comunicação Organizacional é o cerne de qualquer organização, pois as organizações são formadas por pessoas e essas pessoas se comunicam por meios interativos. Por isso, ao dar importância à dimensão humana da comunicação, pretende-se melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores que a constituem, pois seu foco é nas pessoas. Além disso, também se pode compreender que, ao trabalhar tal dimensão, as organizações também vão gerar impactos positivos nas sociedades das quais fazem parte. Assim, as melhoras não se limitam apenas ao âmbito interno da organização, elas extravasam ao seu ambiente externo.

Segundo Marchiori (2001), independente do contexto tecnológico que circunda a organização, o sucesso do seu empreendimento deve estar centrado nas pessoas, pois o que constitui as organizações são as pessoas que a compõem. Percebe-se um grande esforço dessas instituições em realizarem investimentos na satisfação do colaborador, isso se deve ao fato de que funcionários satisfeitos irão gerar um clima organizacional melhor e, como consequência, irá acarretar em ganhos para a organização, seja pelo aumento da produtividade e ou pela melhora na imagem que a organização possui perante a sociedade (SERRATE, 2019). Portanto, a Comunicação Interna ganha papel de destaque na busca pela satisfação do colaborador, pois ela é um dos fatores chaves para desencadear o comprometimento dos funcionários.

É importante ressaltar que a Comunicação Interna não fica mais limitada ao público interno da organização. Conforme Curvello (2012, p.22), ela acaba se tornando mais complexa já que ela é “o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados (...)”. Dessa forma, acaba sendo uma das funções da Comunicação Interna a de perpetuar os valores entre todos os seus entes e assim fomentar ou fortalecer a cultura da organização.

A Comunicação Interna já foi alvo de uma visão instrumental por parte de muitos teóricos, os quais entendiam que esta se dava de forma setorializada. Para Curvello (2012), essa visão, entretanto, não leva em consideração que o ato comunicativo da organização está dentro de um grande ambiente complexo que apresenta fatores psicológicos, sociais e culturais, que acabam interferindo no processo comunicativo da organização com seu público interno.

Serrate (2019) considera o público interno de uma organização como o primeiro cliente e também um agente estratégico, pois ele é um ente capaz de propiciar a inovação dentro da organização, logo, de acordo com a autora, ele irá contribuir para o

desenvolvimento de processos comunicacionais e também para o clima organizacional, além também de ter impactos na Cultura Organizacional.

Marchiori (2010) afirma que é preciso que as organizações tenham processos que promovam a interação social das diferentes realidades que estão presentes nessas entidades, além disso, também é preciso que seja fomentada a credibilidade das relações internas. Uma dessas formas é por meio da Comunicação Organizacional, que pode promover os valores e a Cultura Organizacional da organização perante seu público interno. Outro modo que vislumbramos é através da aplicação do Design de Serviço no âmbito da Comunicação Interna, visto que há a agregação de valor nesta união, que vamos abordar no capítulo 2.

2.4. Inovação nas organizações e Cultura Organizacional

No livro “Os senhores da gestão”, de Adrian Wooldridge (2012), o autor traça uma linha do tempo acerca da gestão de negócios e modelos administrativos. Para Wooldridge, o período de 2010 a 2020 é a década da inovação, principalmente pelos avanços tecnológicos que ocorreram e também pela necessidade das organizações de explorarem novos nichos de mercados antes não explorados.

A inovação é um fenômeno que permite novos arranjos produtivos e colaborativos nos mais diversos setores. Ela pode ser incremental em que agrega um novo elemento ao produto, serviço ou processo, mas mantém a sua função original. A outra forma de inovação é a disruptiva, ou também conhecida como radical, nesse caso há a invenção de um novo produto, serviço ou processo, que antes não era conhecido e que, como consequência, ocasiona uma profunda transformação nos modelos de gestão, questões sociais, econômicas, políticas e organizacionais.

Uma inovação disruptiva que pode ser citada é a invenção da prensa de tipos móveis de Gutenberg, que revolucionou a técnica de impressão do século XV e que provocou uma grande transformação na difusão de conhecimento, sendo assim, acarretando mudanças na sociedade como um todo. Hoje podemos ver diversas inovações nas mais variadas áreas, porém, é importante frisar que a comunicação nos últimos anos passou por um grande e profundo processo de inovação em decorrência dos avanços tecnológicos que geraram grandes impactos sociais na sociedade e nas organizações. Nessas podemos observar alterações em suas culturas organizacionais.

As organizações atualmente apresentam um desafio quanto a necessidade de inovar, o mundo dos negócios está em constantes mudanças e sofrendo com a diminuição dos ciclos de

negócios e também pela tecnologia da informação. A inovação torna-se uma meta e assim as organizações buscam oferecer propostas de valor únicas para seus consumidores. Deste modo, a inovação não está mais atrelada às áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das organizações como nos anos 90, mas há a busca pelo desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro das organizações.

Segundo Porém (2018), a inovação está relacionada às mudanças organizacionais e aos agentes que estão envolvidos nesse processo por meio da comunicação. Portanto, de acordo com a autora, a inovação está fundada nos comportamentos coletivos, logo, intrinsecamente relacionada com cultura organizacional. Portanto, a cultura organizacional torna-se um fator que pode facilitar a inovação nas organizações.

Para Bettega (2012), o ambiente social é o espaço de produção de relacionamentos, que em sua maioria são manifestados por símbolos, que possuem seus significados na Cultura Organizacional, como também na cultura que cada agente social traz consigo. A diversidade de culturas existentes no ambiente social (organização) produz relações de sentido que vão contribuir para a construção dos relacionamentos, os quais vão se dar por meio da comunicação.

Bento e Abbud (2018) defendem que a cultura também pode ser analisada pela perspectiva da comunicação, pois podemos compreender que as organizações são marcadas pelas interações humanas. Para esses autores, a comunicação é viabilizada pelas interações sociais, logo, “ao interagir, os sujeitos estão estabelecendo a comunicação e criando sentidos e significados, transformando assim constantemente o meio em que estão inseridos” (BENTO; ABBUD, 2018). Então, podemos dizer que esses sujeitos estão sempre produzindo cultura, seja pelas manifestações dos seus comportamentos ou pela construção ambiental que fazem.

Sendo assim, as organizações necessitam ter um olhar estratégico quanto a sua comunicação, sendo este termo não restrito a uma de suas formas, por exemplo, a Comunicação Interna, mas sim em todos os ambientes nos quais essa organização está inserida. De acordo com Bento e Abbud (2018), a comunicação organizacional deve ser pensada como estratégia que contribui para a construção de relacionamentos. Dessa maneira, organizações que buscam fomentar uma cultura da inovação devem considerar nesse processo as suas estratégias de comunicação, pois a intenção de promover a inovação nas organizações está ligada a aspectos relacionados a cultura da organização e também de gestão. Além disso, a promoção de uma cultura inovadora irá depender de questões como um ambiente favorável, a abertura da organização e da gestão de lidar com o erro dos colaboradores, recursos gastos com pesquisa, interação interna de seus componentes e interação com o mercado. Por isso, o

Design de Serviço atrelado à Comunicação Interna pode ser uma possibilidade de facilitar o processo de promoção e desenvolvimento de aspectos que vão permitir o desenvolvimento de uma cultura da inovação.

3. DESIGN DE SERVIÇO

Neste capítulo será abordada a conceituação do Design de Serviço e quais são suas principais ferramentas, como a visão de gestão estratégica do design emerge e quais suas contribuições para a organização. A intenção é formar uma base para que no próximo capítulo possamos abordar a possibilidade e os ganhos que as organizações podem ter quando utilizam a abordagem do Design de Serviço na sua Comunicação Interna.

3.1. Design de Serviço

As várias metodologias do design podem ser entendidas como semelhantes e apenas o nome que difere, entretanto, há sim diferença entre elas. O Design da experiência do usuário, vulgo UX Design, e o Design de Serviço podem parecer semelhantes por ambos tratarem sobre a experiência do usuário. O UX Design visa solucionar ou melhorar um ou alguns pontos de contato do usuário com a organização e a experiência que aquele terá com esse, no entanto, o Design de Serviço ela busca compreender todo o serviço. Portanto, são diferentes na sua abrangência, mesmo que utilizem ferramentas semelhantes.

Para Ricaldoni e Polisseni (2018), o conceito de serviço pode ser considerado como um ato ou processo que realiza um trabalho, o qual o resultado pode ser palpável ou não, sendo seu objetivo gerar satisfação e atender as necessidades do consumidor. Alguns fatores fazem com que o serviço seja diferente do produto, são eles: a perecibilidade, não é possível seu armazenamento; e intangibilidade, as qualidades não são palpáveis (RICALDONI; POLISSENI, 2018).

De acordo com Manhães (2020), o produto principal de qualquer organização é sempre o serviço. Tal afirmação pode parecer confusa, pois sabemos que nem todas as organizações produzem e comercializam serviços, mas sim produtos. Para o autor, todos os produtos são criados por meio de processos de Design de Serviço, seja esse processo consciente ou não pela organização. Para compreender melhor a afirmação que as organizações possuem como principal produto o serviço é necessário conhecer a Lógica Serviço-Dominante (ou Lógica S-D), cunhada em 2004 pelos autores Steven Vargo e Robert

Lusch¹. A lógica S-D está agrupada em 5 axiomas. Os axiomas servem como estrutura para compreensão do serviço. De acordo com Manhães (2020), são eles:

- O serviço é a base fundamental de transação;
- O valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo o beneficiário;
- Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos;
- O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário;

e

- A cocriação de valor é coordenada por meio de instituições e arranjos institucionais gerados por atores.

De acordo com Rodas Vera e Gosling (2020), Lógica S-D possui 10 premissas que são:

- O serviço é a base fundamental de troca;
- A troca indireta mascara a fundamental base de troca;
- Bens são mecanismos de distribuição para provisão de serviços;
- Recursos operantes são uma fonte fundamental de vantagem competitiva;
- Todas as economias são economias de serviço;
- O consumidor é sempre cocriador de valor;
- A empresa não pode entregar valor, mas apenas oferecer proposição de valor;
- Uma visão voltada para o serviço é inerentemente orientada para o cliente e relacional;
- Toda economia e atores sociais são integradores de recursos;
- O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário;

Sendo assim, Manhães (2020) afirma que esses axiomas permitem a visão de que os produtos são serviços, pois os limites entre produtos tangíveis e intangíveis são fluidos. A criação de valor se dá com a interação entre os vários entes envolvidos, sendo eles ou não os clientes diretos e os provedores do serviço. Os serviços só são possíveis quando todos os atores fornecem recursos e não apenas o provedor do serviço. Os valores dos produtos, podendo ser esse um bem ou serviço, são aqueles percebidos pelo seu beneficiário, logo, o produto não possui um valor intrínseco. Só irá ocorrer a cocriação de valor quando há a coordenação de instituições e arranjos institucionais criados por seres humanos.

¹ Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.

A lógica S-D tem forte relação com o Design de Serviço. Isso se dá, pois o Design de Serviço pode ser interpretado como o processo de coordenar instituições e arranjos institucionais para a cocriação de valor do produto (MANHÃES, 2020). Stickdorn *et al.* define o Design de Serviço como:

Uma abordagem centrada no ser humano, colaborativa, interdisciplinar, interativa, que utiliza pesquisa, prototipação e um conjunto de atividades e ferramentas de visualização de fácil entendimento para criar e orquestrar experiências que atendam às necessidades do negócio, do usuário e dos *stakeholders* do serviço (STICKDORN *et al.*, 2020, p. 27).

Ainda segundo o autor, esta abordagem centrada no usuário está fundamentada em seis princípios que lhe norteiam, os quais são:

- Centrado no ser humano: leva em consideração a experiência de todas as pessoas que são afetadas pelo serviço;
- Colaborativo: o desenho de um serviço deve contar com todas as partes interessadas, que são provenientes dos mais variados contextos e funções;
- Iterativo: o Design de Serviço é uma abordagem experimental, adaptativa e exploratória, logo, busca a iteração dos protótipos de um serviço gerados até a sua implementação;
- Sequencial: o serviço é uma sequência de ações inter-relacionadas, logo, é preciso que ele seja visto e regido desta forma;
- Real: o Design de Serviço acontece no mundo real e não no mundo das ideias, logo, as necessidades dos usuários devem ser pesquisadas no mundo real, assim como os protótipos devem ser gerados no mundo real;
- Holístico: de forma sustentável, devem ser levadas em consideração as necessidades de todas as partes interessadas da organização ao longo do serviço e a interação com o negócio dela.

O Design de Serviço se mostra uma poderosa metodologia para as organizações, sendo capaz de promover mudanças, melhorias nos serviços desenvolvidos e entregues, como também melhorias para o ambiente interno da organização, devido sua visão centrada no ser humano e o seu desenvolvimento colaborativo.

3.2. Ferramentas básicas do Design de Serviço

O Design de Serviço possui ferramentas advindas de várias disciplinas, que são combinadas para pesquisar, criar, prototipar e testar serviços. As ferramentas possuem uma

estrutura específica ou podem ser construídas a partir de modelos pré-concebidos (STICKDORN *et al.*, 2020). As ferramentas podem ser entendidas como “o que” usamos. Algumas das ferramentas do Design de Serviço que merecem destaque são os Mapas da Jornada de Usuário, Persona e os Dados de Pesquisa.

O Mapa da Jornada do Usuário é uma forma de visualizar de forma gráfica e sequenciada as principais interações vivenciadas pelo usuário, logo, permitindo que a organização identifique lacunas e permita à organização explorar potenciais soluções. Tais mapas podem ter diferentes escalas, alguns podem ser representações macro da jornada, enquanto outros podem demonstrar microinterações. As informações e a escala irão depender do propósito do mapa.

O grupo de pessoas que consomem um determinado serviço compartilham necessidades e padrões de consumo em comum. Com base nessa semelhança é possível que seja construída uma Persona do grupo de usuários. A Persona trata-se de “um perfil que representa um grupo específico de pessoas” (STICKDORN *et al.*, 2020). Essa representação não é uma forma estereotipada dos usuários. Ela é um arquétipo construído por meio de pesquisa e que tem o objetivo de gerar empatia da equipe de trabalho com o grupo de usuários, ser uma referência para as equipes de trabalho e proporcionar um alinhamento de expectativas em relação aos usuários finais.

Os dados extraídos das pesquisas que são realizadas são uma das principais ferramentas do Design de Serviço. As pesquisas visam realizar a coleta de dados, que podem ser sintetizados, interpretados e analisados e que visam responder perguntas. Os dados podem ser divididos em dados brutos e dados analisados. Os dados brutos são os dados coletados e descrevem uma situação de forma preliminar. Já os dados analisados incluem a tentativa dos pesquisadores em compreender os conceitos e padrões que os dados brutos possam demonstrar. Nas pesquisas é importante que os pesquisadores busquem uma postura agnóstica, pois os dados coletados podem ser interpretados por um viés cognitivo do pesquisador, logo, a quantidade de dados brutos coletados deve ser em quantidade suficiente para que assim possa minimizar um possível viés cognitivo.

As ferramentas buscam auxiliar o processo do Design de Serviço, portanto são bases desse método e possuem o objetivo de proporcionar informações para o desenvolvimento ou melhoramento dos serviços.

3.3. O processo de design de um serviço

O Design de Serviço não possui processos teóricos rígidos que são utilizados para o desenho de um serviço, mas sim é um processo que parte de padrões e atividades que permite iniciar de pontos estratégicos. Cada organização ou problema apresenta uma realidade específica, logo, há uma variação de cada processo, por isso ele não pode ser rígido, mas sim flexível e adaptável a cada realidade. O processo precisa ser pensado antes da sua execução, pois é preciso que se garanta que está sendo solucionado o problema certo e não seus sintomas.

De acordo com Stickdorn *et al.* (2020), todos os processos de design são iguais, porém, eles apresentam diferenças que podem ser na terminologia e no números de atividades, porém, em todos eles há uma mesma mentalidade e princípios, já supramencionados. Dessa forma, o processo do design apresenta um padrão recorrente que é descrito como o pensamento e prática divergentes e convergentes. Essa interação entre divergência e convergência é a essência para o sucesso do projeto, pois é um processo poderoso que permite que a equipe tenha divergência para explorar oportunidades e possa convergir para tomar decisões. Enquanto, uma parte da equipe busca criar e explorar novas ideias, a outra parte pondera quanto aos riscos e os potenciais problemas. Dessa forma, a equipe vai trabalhando de forma interativa e colaborativa para entender as necessidades do usuário e buscar soluções mais adequadas ao projeto, sendo levados em consideração seus fatores como, por exemplo, orçamento, prazos e recursos disponíveis. O pensamento divergente e convergente deve ser usado para o gerenciamento do processo de Design de Serviço. Para Stickdorn *et al.* (2020), o sucesso está em se ter consciência de quando adotar cada etapa do processo do pensamento divergente e convergente, a escolha dos métodos e as pessoas a envolver durante o planejamento e gerenciamento do processo do Design de Serviço.

Stickdorn *et al.* (2020), define algumas atividades do método TISDD² de Design de Serviço. Para o autor o processo do Design de Serviço passa pela atividade de pesquisa, ideação, prototipação e implementação. A pesquisa é utilizada para identificar as pessoas que são usuárias dos produtos e serviços e sua relação com eles. O intuito é trabalhar com a perspectiva centrada no usuário. A ideação é a parte vital do projeto de Design de Serviço, pois ela tem o objetivo de produzir ideias que serão o ponto de partida do processo. As ideias geradas passam por diversos processos de combinação, seleção e evolução. A prototipação é a

² *This is Service Design Doing* (TISDD), é o nome do método apresentado por Stickdorn no livro *Isto é Design de Serviço na Prática* e é também o nome do *workshop* ministrado por três dos autores principais desse livro. A tradutora decidiu manter o nome original e nós também.

atividade em que a equipe de design busca reduzir riscos e incertezas e assim poderem explorar, avaliar e comunicar o modo como as pessoas podem se comportar com as futuras situações do serviço gerado. A implementação é a etapa em que as soluções testadas são produzidas e entregues.

O Design de Serviço é uma metodologia do design que apresenta processos e etapas que quando seguidas e realizadas podem produzir ganhos para a empresa e contribuições.

4. CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN DE SERVIÇO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA

O intuito até aqui foi de apresentar questões fundamentais para que fosse construído entendimento dos principais referenciais teóricos que permeiam este trabalho. Foram analisados os conceitos de Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Inovação, Cultura Organizacional e Design de Serviço. Os conceitos e abordagens do Design de Serviço possuem relação com o processo da Comunicação Interna quando esta busca transmitir os valores da organização, promover e fortalecer a Cultura Organizacional e fomentar um ambiente humano e que os colaboradores sejam valorizados. Dessa forma, neste capítulo que segue, busca-se analisar essas relações entre as áreas citadas e as contribuições que podem ser feitas pelo Design de Serviço na construção de ambientes mais humanos, colaborativos e inovadores.

4.1. O Design de Serviço aplicado na Comunicação Interna

O Design de Serviço é uma área nova e ainda pouco explorada, que pode ser explicado de várias formas e por diferentes pontos de vista. Ele pode ser interpretado como um modelo mental da organização, em que a sua mentalidade é norteada pela relação com os usuários por meio de pesquisas, protótipos e implementações que buscam equilibrar as necessidades humanas, as oportunidades tecnológicas e a viabilidade das soluções propostas. Ele pode ser entendido como um processo que busca identificar soluções inovadoras por meio de pesquisa e desenvolvimento. Outra interpretação comum quanto ao Design de Serviço é a da ferramenta, que busca desenvolver ou melhorar serviços já existentes por meio de trocas entre os envolvidos no processo. O Design de Serviço pode ser visto como uma linguagem interdisciplinar que busca conectar pessoas de diferentes áreas e universos para promover a colaboração entre eles e assim propor soluções. Uma das abordagens é a da gestão, que as organizações podem adotar e assim buscar inovar em seus negócios, produtos e serviços. Nessa visão há mudanças na estrutura da organização, pois ocorre o envolvimento dos *stakeholders* internos nos processos que são desenvolvidos, são utilizados indicadores de desempenho centrados no ser humano, priorização de métodos de pesquisa qualitativa, busca por uma maior interação no desenvolvimento de experiências e processos de negócios, além de uma abordagem específica no âmbito da liderança da organização (STICKDORN *et al.*, 2020).

Independente da visão utilizada, o que importa são os princípios do Design de Serviço, que devem nortear o processo de interação entre as pessoas da organização na busca para melhorar a experiência do usuário com os serviços fornecidos. Os princípios do Design de Serviço são fundamentais para atender aos anseios das organizações, ainda mais por conta da complexidade atual. Levando-se em consideração que a comunicação interna é uma forma da organização se comunicar com seus entes internos, logo, é uma forma da entidade informar, educar, mobilizar e ouvir seus colaboradores. Suas ações buscam manter a coesão e o clima organizacional. Seu público pode ser visto como clientes internos da organização, pois consomem produtos e serviços que são desenvolvidos para atender suas necessidades, logo, o Design de Serviço pode ser uma abordagem prática para apoiar a criação e a melhoria dos serviços já providos pela organização, como também, uma metodologia para melhorar a forma que a organização passa seus valores, objetivos e sua cultura para seu público interno.

Para Stickdorn *et al.* (2020): “o Design de Serviço tem potencial para ser aplicado para dar forma a inúmeras atividades humanas”. O Design de Serviço é uma área nova, ainda pouco explorada e por isso há possibilidades de serem exploradas aplicações dessa metodologia em diversas áreas. O Design de Serviço pode ser uma alternativa para lidar com esses desafios, porém, não se limitando apenas ao desenvolvimento de serviços para clientes externos. Por apresentar uma visão holística, humana e multidisciplinar, é possível a aplicação do Design de Serviço no âmbito da Comunicação Interna das organizações gerando diversos resultados, como por exemplo, ser a busca por melhorar o clima organizacional, promover e fortalecer a Cultura Organizacional ou até mesmo o desenvolvimento de um tom mais adequado com os colaboradores.

O processo do Design de Serviço requer uma adaptabilidade dos profissionais que estejam realizando o processo, pois cada organização, grupo de pessoas, usuários e cultura são diferentes, logo, não há uma receita de bolo que possa ser aplicada, mas sim padrões e atividades que servem de ponto de partida. Entretanto, ressalta-se que o processo do design deve se adaptar ao problema que se busca resolver e não o inverso – o problema se adaptar ao processo. As atividades dessa metodologia ajudam a equipe de design a seguir um caminho que acarretará na implementação de um serviço, que pode envolver várias habilidades como, por exemplo, a gestão da mudança de procedimentos e processos organizacionais. Portanto, as ferramentas e os processos do Design de Serviço devem ser muito bem planejados e escolhidos quando aplicados à Comunicação Interna e estarem adequadas ao problema apresentado e que busca ser resolvido.

A aplicação do Design de Serviço no âmbito da comunicação interna pode ocorrer quando identificado um problema. A organização percebendo a necessidade de mudar o tom de sua comunicação com seus colaboradores, que a sua comunicação com seus entes internos é muito formal e que isso acaba contribuindo para um ambiente muito engessado e um clima organizacional sério, pode lançar mão do Design de Serviço para mudar seu tom e adotar uma linguagem mais descontraída com seus colaboradores. Outro problema que pode ser citado é a necessidade de se fomentar uma cultura da inovação na organização, o Design de Serviço e suas ferramentas podem contribuir para a mudança desejada.

O processo para essas mudanças devem seguir as atividades do Design de Serviço. Deve-se realizar pesquisas para entender o problema em questão e quais são as pessoas impactadas por ele, a forma que essas pessoas se relacionam e se comportam com o serviço afetado. Depois de realizadas as pesquisas e de posse dos dados, a equipe deve produzir ideias e o processo do pensamento divergente e convergente deve ser aplicado nesta etapa. As ideias geradas pela divergência vão passar por um processo de convergência, em que são filtradas, selecionadas, combinadas, recombinadas e evoluídas. Na etapa de prototipação a equipe de design busca experimentar as soluções pensadas e avaliar qual delas poderá funcionar. Identificada a solução, ela será testada e com o resultado positivo é que entra a etapa de implementação, em que se realiza a implementação da solução. O Design de Serviço não pode ser interpretado como uma metodologia que vá gerar conceitos, os resultados produzidos precisam e devem ser implementados, por isso é importante que o processo passe por todas as atividades do método.

O Design de Serviço pode ser aplicado na Comunicação Interna contribuindo para a humanização dos processos da organização e para o desenvolvimento de produtos que buscam atender as necessidades e expectativas do público interno, obtendo insights valiosos e ideias interessantes que possam ser aplicadas aos processos externos. A geração de uma Comunicação Interna eficiente, eficaz e efetiva, quando levada em consideração a experiência de todos os envolvidos, por meio de um processo mais amplo e humano, também pode ser alcançada através do Design de Serviço. A Cultura Organizacional também sai mais fortalecida, pois a organização encontra meios mais eficientes de comunicar seus valores, sua cultura e objetivos para seu público interno.

Os desafios para aplicação do Design de Serviços na Comunicação Interna podem ser grandes, porém, um processo bem gerido, pesquisado e planejado pode levar a uma implementação mais tranquila e que irá proporcionar uma avaliação positiva pelas partes impactadas. A relação identificada entre o Design de Serviço e a Comunicação Interna é que

esse método pode contribuir para as organizações melhorarem seus ambientes internos, suas relações com seus colaboradores, inovarem e fortalecerem sua cultura. Portanto, os métodos e ferramentas do design podem e devem ser explorados não apenas nos serviços gerados para os clientes externos, mas também para o seu ambiente interno.

O Design de Serviço é uma metodologia poderosa que pode auxiliar as organizações a melhorarem seus processos de comunicação e no âmbito da comunicação interna pode melhorar o clima organizacional, o tempo de resposta às questões que surgem e também a tomada de decisão. O que atualmente é importante frente à velocidade das mudanças que ocorrem. Essa metodologia também pode proporcionar uma maior integração dentro da organização, sejam de setores e pessoas, por exemplo, colaboradores e gestores. Além disso, o Design de Serviço pode ser uma maneira das organizações alterarem suas culturas de forma que elas fiquem mais fortes.

Alguns exemplos que podemos dar de contribuição do Design de Serviço e a Comunicação Interna é a confecção de laboratórios organizacionais que visam proporcionar ambientes de experimentação e inovação. Outro exemplo pode ser o desenvolvimento de um aplicativo para troca de mensagens instantâneas entre os colaboradores, mas com um diferencial da organização que faz esse aplicativo ser diferente dos já existentes no mercado. Há muitas possibilidades entre essas áreas que podem ser exploradas.

O Design de Serviço pode ser aplicado na busca de realizar uma transformação na comunicação das organizações. Por meio de suas ferramentas é possível aumentar o diálogo da organização com seus colaboradores e assim aumentar a participação desses na vida da organização. Portanto, o Design de Serviço pode ser usado para transformar a forma como os gestores enxergam a comunicação, logo, tirando a visão de que ela é um instrumento e fornecendo uma visão mais estratégica da comunicação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo pretendeu-se entender conceitos pertinentes ao principal objetivo da pesquisa que é compreender como o processo de design de serviço pode ser usado no âmbito da Comunicação Interna e assim promover a inovação e o fortalecimento da Cultura Organizacional. Dessa forma, foi realizada uma reflexão pelo referencial teórico acerca da Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Inovação, Cultura Organizacional e Design de Serviço.

Por meio dos conceitos explorados conseguimos compreender que as organizações estão inseridas em um contexto social atual complexo, incerto e volátil, que promove mudanças constantemente e exige delas respostas rápidas e inovadoras. A revolução digital, que pode ser caracterizada pela introdução de novas tecnologias que alterou a forma como nos comunicamos, proporcionou muitos avanços para a humanidade, porém, ela acarretou em grandes desafios para as organizações, os clientes se tornaram mais exigentes. As estruturas das organizações tornaram-se engessadas para lidar com a complexidade e a velocidade das mudanças do contexto atual. A concorrência aumenta, pois as organizações agora não lidam mais com entidades próximas, mas sim com organizações do mundo todo. Tudo isso requer das instituições uma readequação para poderem se manter ativas, conseqüentemente afetando toda a sua estrutura e cultura. Não obstante, a forma como as organizações se comunicam também está inserida nesse contexto atual, logo, também sofrem mudanças. Portanto, o processo do design mostra-se um caminho para lidar com as constantes transformações e inovar.

Para Stickdorn *et al.* (2020), a Inovação é frequentemente relacionada à criação de uma proposta de valor único, porém, ela também pode estar relacionada a processos internos ou a um modelo de negócios da organização. Para os autores, conforme os serviços se tornam mais importantes para as organizações, mais essas voltam o foco da inovação para eles.

Uma das formas, como já citado acima, de mudar esse mecanismo foi o design com uma visão humana e que busca proporcionar conexões entre partes que estão desconexas. A gestão do design é capaz de proporcionar mudanças nas organizações, principalmente, no atual momento de complexidade, que demanda organizações com modelo gerencial horizontal, flexível, criativo e inovador, que é capaz de dar conta das mudanças que ocorrem. Portanto, o design e sua gestão são capazes de fomentar uma cultura do design nas organizações, todavia, as organizações precisam estar abertas para novas propostas.

A proposta deste trabalho foi de tentar explorar conceitos ainda pouco estudados pelo campo da Comunicação Organizacional e Design de Serviço, mesmo que estes sejam muito complexos. Mostrou-se que é possível a utilização de uma nova metodologia para as organizações poderem lidar com a complexidade atual. O cenário atual é propício para que sejam feitas essas integrações entre áreas, principalmente na Comunicação organizacional, que possui uma base multidisciplinar. Portanto, a integração do Design de Serviço com Comunicação Interna podem identificar problemas das organizações com seu público interno e assim buscarem soluções inovadoras e humanas.

O estudo não explorou toda a potencialidade possível, logo, vemos a possibilidade de outros trabalhos explorarem a integração dos conceitos propostos e assim gerarem soluções humanas para as questões e desafios que são inerentes às organizações atuais.

REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- BENTO, Mateus da Silva; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. Cultura e comunicação organizacional: uma análise da produção científica brasileira contemporânea. **Cadernos de Comunicação**, [S.l.], v. 22, n. 2, maio 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/29693>. Acesso em: 27 set. 2021.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DEMARCHI, FORNASIER e MARTIN. A Gestão de Design humanizada pelo Design thinking a partir de relações conceituais. **Revista Científica de Design**, Universidade Estadual de Londrina, v. 2, n. 1, p. 19-36, 2011. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/10108/0>. Acesso em: 11 set. 2021.
- GUIMARÃES, Raquel Lopes Vieira. **Comunicação organizacional e inovação: o design thinking na gestão de crise**. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Comunicação Organizacional) – Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **MATRIZES**, v8, n.2, p.35-61, 2014. DOI: 10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>. Acesso em: 27 set. 2021.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/download/90446/93218/130562>. Acesso em: 28 set. 2021.
- MARCHIORI, Marlene; VILAÇA, Wilma. Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados? In: CONGRES-SO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 5., 2011. **Anais...** 2011.
- MANHÃES, Maurício. Design de serviço e lógica serviço-dominante: um par perfeito. In: STICKDORN, Marc. *et al.* **Isto é design de serviço na prática: como aplicar o design de serviço no mundo real**. Porto Alegre: Bookman, 2020.
- NITZSCHE, Rique. **Afinal, o que é Design Thinking?** São Paulo: Rosari, 2011.
- PORÉM, Maria Eugênia. Comunicação estratégica e inovação em micro e pequenas empresas (MPE) sob a ótica de Agentes Locais de Inovação (ALI). **Comunicação & Inovação, PPGCOM/USCS**. v. 19, n. 39. p. 50-66, jan-abril 2018. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4961. Acesso em: 12 set. 2021.
- SERRATE, Fernanda Fonseca. Design thinking e comunicação interna: abordagens cocriativas no diálogo entre empresa e público interno. **iCom - Pensamento Crítico em Comunicação**, V. 2, n. 1, p. 1-18. 2019. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/ricom/article/view/1382>. Acesso em: 11 set. 2021.

STICKDORN, Marc. *et al.* **Isto é design de serviço na prática**: como aplicar o design de serviço no mundo real. Porto Alegre: Bookman, 2020.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. In: **GT Comunicação Organizacional da Itercom**. 2000. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/8246b4fdf73b3a9827ad27378a2c1de0.pdf>. Acesso em: 22/05/2017.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. In: **Revista FAMECOS**. Porto Alegre. n.31, dezembro, 2006. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistafamecos/article/download/3392/2657/>. Acesso em: 25 set 2021.

RICALDONI, Thaís Falabella; POLISSENI, Heleno. Aplicação de Design de Serviços para o desenvolvimento de produtos para a mobilidade no Campus Pampulha UFMG, Colóquio Internacional de Design 2017, **Blucher Design Proceedings**, V.4, P. 112-124. 2018

RODAS VERA, L. A.; GOSLING, M. DE S. Consumer Culture Theory e Lógica Dominante do Serviço: Aproximações Teóricas. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 10, n. 1, p. 42-61, 4 out. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/46014>. Acesso em: 15 ago 2021.

RUÃO, Teresa. O estado da arte em comunicação organizacional: 1900 – 200: um século de investigação. **Ciências da comunicação em congresso na covilhã**: III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO : actas dos congressos em Ciências da Comunicação, Covilhã, 2004. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2714>. Acesso em: 26 set. 2021.

WOOLDIRIGE, Adrian. **Os senhores da gestão**. São Paulo: Elsevier. 2012.