

---

## Aproximações Entre a Comunicação Estratégica e o Design Thinking<sup>1</sup>

Ana Paula SCHUSTER<sup>2</sup>

Denise PAGNUSSATT<sup>3</sup>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

### Resumo

A concorrência do mercado e constantes mudanças promovem desafios, exigindo novas propostas da comunicação estratégica. As organizações, à medida que enfrentam adversidades, anseiam por modelos e processos de gestão eficientes para a elaboração de planejamentos mais coerentes e assertivos de comunicação. O estudo tem como objetivos: compreender como a comunicação estratégica pode ser caracterizada como inovadora, e analisar as aproximações entre a comunicação estratégica e a metodologia do Design Thinking (DT). Uma vez que o DT propõe soluções de problemas de uma maneira visual, empática e dinâmica. Os resultados revelam que aproximações são possíveis, expressando potencialidades na área da comunicação a partir do uso dos processos que integram a metodologia do DT.

**Palavras-chave:** Comunicação estratégica; Design Thinking; inovação.

### Introdução

A concorrência acirrada e os desafios decorrentes das grandes mudanças tecnológicas, culturais, políticas e socioeconômicas que, de certa forma, em constante mudança, exigem uma postura diferenciada dos responsáveis pela comunicação organizacional estratégica. À medida que as diferentes situações ocorrem, requerem que as organizações se utilizem de modelos e processos de gestão eficientes para a elaboração de um planejamento coerente e assertivo de comunicação, a fim de obterem sucesso e competirem de forma eficaz (LLOP et al., 2017).

O contexto ambíguo, complexo e volátil encontrado pelas organizações é conhecido como mundo VUCA, conceito criado por Army War College nos anos 80<sup>4</sup>. No entanto, segundo Cascio (2020), o conceito de VUCA torna-se obsoleto para a realidade

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Profissional graduada em Relações Públicas pela Escola de Comunicação Artes e Design – FAMECOS, e-mail: [anarschuster@gmail.com](mailto:anarschuster@gmail.com)

<sup>3</sup> Orientador do trabalho. Professora Mestre do curso de Relações Públicas da PUCRS, e-mail: [denise.pagnussatt@pucrs.br](mailto:denise.pagnussatt@pucrs.br)

<sup>4</sup> Definição dos componentes do mundo VUCA: volátil refere às mudanças que ocorrem em velocidade intensa; imprevisível refere-se aos resultados de nossas ações, que estão cada vez menos previsíveis; complexo relaciona-se com a interdependência entre culturas, países e economias, as quais tornam improvável a previsão de consequências sociais; E, ambíguo indica que não existem respostas certas ou erradas, somente a tomada de decisão mais assertiva para o momento (LLOP et al., 2017).

---

enfrentada desde 2018. Cascio (2020) propõe a atualização para o mundo BANI<sup>5</sup>, definido como uma estrutura para articular as situações cada vez mais comuns, em que a volatilidade ou complexidade são perspectivas insuficientes para ter o entendimento do que está realmente acontecendo. Essa visão requer o uso dos atributos sociais como empatia<sup>6</sup>, flexibilidade, transparência e intuição, que possibilitam o encontro para as respostas advindas do caótico contexto mundial (CASCIO, 2020).

Em um ambiente cada vez mais não linear, em que modelos tradicionais convivem com metodologias inovadoras de gestão, a área de comunicação busca por estratégias capazes de articular a construção de sentidos para a organização nesse contexto (DUARTE, 2020). As condições de planejamento organizacional exigem constante inovação para assegurar os níveis de eficiência em diferentes setores da organização (CARVALHO, 2009).

Este artigo é o resultado do trabalho de monografia, elaborado no primeiro semestre de 2021, e tem como objetivos: 1) compreender como a comunicação estratégica pode ser caracterizada como inovadora, e 2) analisar as aproximações entre a comunicação estratégica e a metodologia do DT. Para respondermos aos objetivos propostos, o presente estudo é uma pesquisa exploratória que visa desenvolver e esclarecer conceitos e ideias (GIL, 2008). Em adição, esperamos que este trabalho possa contribuir para o entendimento da metodologia do Design Thinking e de sua potencialidade para a área da comunicação estratégica. Ao mesmo tempo, ansiamos que as aproximações feitas aqui, entre os objetos de estudo, contribuam para os profissionais da área de comunicação que buscam por inovações nas dimensões sociais, dentro de suas organizações.

### **Comunicação Estratégica, Inovação e Design Thinking**

Para compreendermos a comunicação estratégica, atualmente, buscamos recordar os conceitos elaborados no início dos anos 2000, os quais embasam os estudos recentes. No início do século XXI, a complexidade das ações de comunicação estratégica estabelecia a necessidade de implementação de um determinado esquema de atividades (SCHEINSOHN; SAROKA, 2000). O modelo elaborado por Scheinsohn e Saroka

---

<sup>5</sup> Acrônimo da união das palavras Brittle (frágil), Anxious (ansioso), Nonlinear (não linear), e Incomprehensible (incompreensível) (CASCIO, 2020).

<sup>6</sup> Empatia é definida como a compreensão daquilo que as pessoas almejam e precisam (CAVALCANTI; FILATRO, 2017).

(2000), representa a ideia de que a comunicação estratégica procura delinear uma estratégia global, na qual exista a articulação de todos os formatos de comunicação disponíveis na organização, para a realização de seus objetivos gerenciados por um sistema integrado, em sinergia e coerente, divididos em nível tático e estratégico.

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

Seguindo a perspectiva administrativa e de gestão, uma estratégia é configurada como um caminho de informações que responde à forma como a empresa irá operar para atingir seus objetivos. A partir desta afirmação, Kunsch (2014) descreve as 12 fases para a realização de um planejamento estratégico de comunicação: identificação da realidade situacional; levantamento de informações; análise dos dados e construção de um diagnóstico; identificação dos públicos envolvidos; determinação de objetivos e metas; adoção de estratégias; previsão de formas alternativas de ação; estabelecimento das ações necessárias; definição de recursos a serem alocados; fixação de técnicas de controle; implantação do planejamento e avaliação dos resultados. Mesmo que a abordagem, na perspectiva da administração estratégica, esteja presente nas diversas áreas da organização, existem algumas diferenças quando a estratégia é aplicada diretamente ao contexto da comunicação (CARRILLO, 2014).

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

---

estratégica é importante considerar como serão dadas as reações dos indivíduos que entram em contato com as ações e que, conseqüentemente, podem influenciar o direcionamento do processo (CARRILLO, 2014).

Kunsch (2014) atualiza os estudos sobre o conceito, evidenciando a necessidade de redimensionar a visão da comunicação estratégica conservadora para uma visão mais holística<sup>7</sup>, capaz de interpretar o mundo contemporâneo. Isso acontece sob novos paradigmas que contemplam estudos de estratégias inovadoras e a troca de vivências em um âmbito mais humano das organizações (KUNSCH, 2014). Em convergência com a colocação de Kunsch (2014), o conceito de “pensamento estratégico” é apresentado e

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

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

Duarte (2020) entende a estratégia como um conceito – uma abordagem integrada – em que a organização possui uma visão de futuro e a utiliza para adotar determinado caminho, comportamento ou posição, para estabelecer vantagens com relação aos seus concorrentes, sendo utilizada também na combinação de capacidades, iniciativas com o aproveitamento das oportunidades e gestão dos riscos. Além disso, estratégia significa a vontade de mudar o que está sendo feito, pela insatisfação com a realidade (DUARTE, 2020). Uma estratégia exige o questionamento permanente, onde todas as opções sejam revisitadas e entendidas em relação aos questionamentos de origem e seus objetivos. Sendo assim, esse processo não oferece um curso linear contínuo, pois se trata de

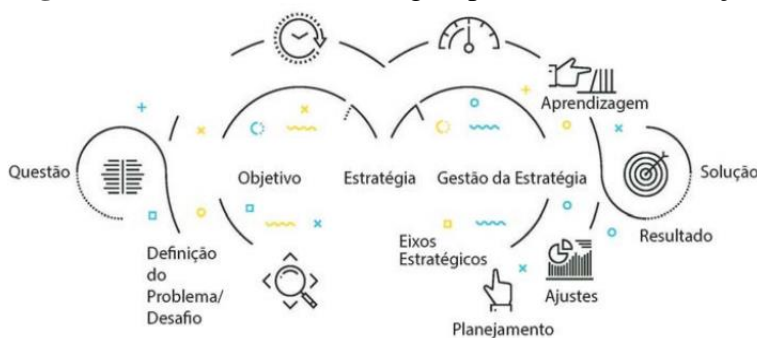
---

<sup>7</sup> Holística é a necessidade de enxergar o contexto que está sendo estudado de forma integral e completa (CAVALCANTI; FILATRO, 2017).

acontecimentos dinâmicos que possuem seu alinhamento ajustado constantemente, por interações interpessoais, acontecimentos socioeconômicos relevantes, informações novas, mudanças de contexto e interesses múltiplos. O que valida a comunicação como estratégica parte do alinhamento com os objetivos, missão, metas corporativas e o acompanhamento dessas ações (DUARTE, 2020).

A área de comunicação estratégica precisa possuir uma perspectiva global, integrativa e sistêmica, como apresentado por Kunsch (2014). Em seus estudos, Duarte (2020) propõe o desenvolvimento de estratégia aplicada à comunicação, de forma dinâmica e que harmoniza em meio ao mundo complexo e não linear (FIGURA 1):

**Figura 1 - Dinâmica da estratégia aplicada à comunicação**



Fonte: Duarte (2020, p. 271).

A dinâmica da estratégia proposta por Duarte (2020), ainda que possamos elencar os seus processos em uma ordem linear, como: questionar; identificar o problema; definir o objetivo; estudar as estratégias e o formato de sua gestão; elaborar os ajustes necessários; implementar e solucionar as questões originárias (FIGURA 1), viabiliza uma jornada de aprendizagem constante para os envolvidos. Esse fato é percebido na Figura 1, a qual não possui traços de tempo retilíneos, e sim, linhas curvas, que promovem a ideia de movimento. As linhas concebem as qualidades de complementos, novos pressupostos, revisão do percurso e seu tempo indeterminado, por ser um processo singular de cada projeto, e que podem ocorrer simultaneamente. Inclusive, as etapas de formulação apresentadas na Figura 1 estão de acordo com a capacidade de orientação para o futuro, em que a área de comunicação projeta seus resultados e impactos significativos a longo prazo, aprimorando, continuamente, os processos e entregas.

O movimento realizado por parte das organizações, que parte da análise de cenários para definir processos comunicacionais e buscar por melhorias futuras, é entendido como uma estratégia de mercado que alguns autores relacionam com a

---

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

A capacidade de inovação de uma organização pode ser definida pela contribuição de vários agentes e áreas interativas, desde a intenção de ser uma empresa inovadora, passando pelas equipes capacitadas a desenvolver um novo produto ou serviço (DBONI, 2008). Para Carvalho (2009), os aspectos que sustentam uma organização inovadora são: a cultura e o clima organizacional; capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; novos produtos e desenvolvimento de processos. “A inovação contínua está baseada nas capacidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização”, às quais dependem da cultura organizacional para estimular o trabalho em equipe (CARVALHO, 2009, p. 106).

Miranda e Figueiredo (2010) afirmam que a inovação é um processo ou solução nova no contexto ao qual está sendo aplicada, não sendo – necessariamente – nova para o mundo. Essa característica é, por vezes, desprezada pelas organizações, que buscam somente inserirem, em seus contextos, ferramentas inéditas e de última geração, mas que não correspondem assertivamente com as melhorias requeridas. As inovações são advindas do conjunto de tendências e alterações na cultura, que implicam o uso de novos processos, conhecimentos e modelos de gestão. Uma organização é considerada inovadora quando utiliza dos relacionamentos e das dinâmicas grupais para estruturar e desenvolver projetos em todos os níveis organizacionais (MIRANDA; FIGUEIREDO, 2010).

A comunicação, por sua vez, contribui em oportunidades para a inovação organizacional, em relação às interações humanas, ao mesmo tempo em que difunde seus processos e cria novas condições para sua aceitação e uso (CARVALHO, 2009). No entanto, existem dificuldades em integrar esses dois processos, no momento em que há a necessidade de reformular os espaços organizacionais, pessoas, cargos, poder e estruturas culturais (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2016).

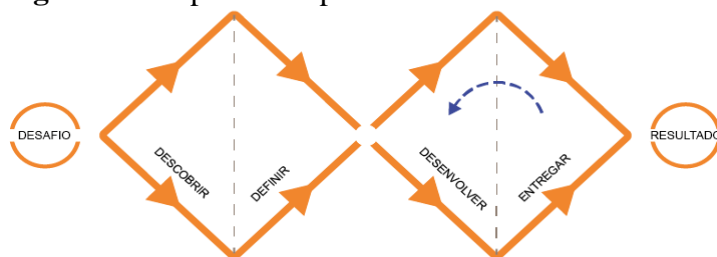
Kunsch (2014; 2020) acredita que a dimensão humana é reflexo direto da exigência dos novos tempos. Além disso, entende-se que uma possibilidade de melhoria na comunicação organizacional ocorre por meio do estabelecimento de novos caminhos de valorização dos espaços culturais e individuais das pessoas naquele espaço, fomentando as interações entre indivíduos e seus grupos (KUNSCH, 2014; 2020). Diante

desse contexto, a implementação de abordagens e práticas que requerem a participação de diferentes áreas da organização tem muito a oferecer, ocasionando novas oportunidades de negócios (SERRATE, 2019), apresentando assim, uma abertura para a utilização de novas metodologias e ferramentas.

A partir da possibilidade da utilização de novas abordagens, seria possível desenvolver planos de comunicação mais adequados à realidade dos públicos, sendo assim, mais eficazes (SERRATE, 2019). Por esse motivo, relacionamos a procura por novos processos e metodologias para ganho de mercado e desenvolvimento organizacional com a metodologia do Design Thinking.

O termo *Design Thinking* pode ser compreendido a partir de sua tradução literal, para o português, como “pensamento de design” (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Neste sentido, o DT é utilizado como um processo padronizado, advindo do Duplo Diamante, o qual contempla pensamentos que divergem e convergem, a fim de alcançarem um objetivo em comum (GUSTAFSSON, 2019).

**Figura 2** - Etapas do Duplo Diamante



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

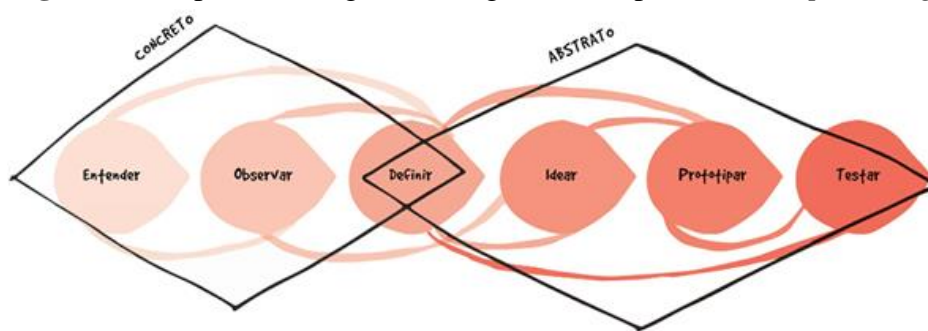
No primeiro diamante (FIGURA 2), encontramos a primeira etapa – descobrir – que representa a parte inicial, que utiliza o pensamento divergente durante o projeto. Este processo exige a pesquisa de informações e de diferentes ideias a respeito do problema definido pelo projeto. A partir da definição do problema, os dados recolhidos serão utilizados pela equipe para gerar ideias na próxima etapa, utilizando a convergência de pensamentos em busca de uma ideia principal. Esta segunda etapa – definir – está localizada ao final do primeiro diamante. Esta fase é marcada pelo processo de definição e revisão das informações, em busca de uma ideia ou solução que seja adequada ao problema, a qual será levada adiante no percurso do projeto (GUSTAFSSON, 2019). No segundo diamante, encontramos a etapa desenvolver, também baseada no pensamento de divergência do design, que representa o período de desenvolvimento das soluções baseadas nas definições tomadas anteriormente. A última etapa – entregar – presente no

segundo diamante visa a convergência de todas as informações do projeto para que ocorra a entrega final da solução (GUSTAFSSON, 2019).

A partir das reflexões feitas baseadas no Duplo Diamante, houve o desenvolvimento de uma metodologia que possui uma abordagem completa que busca solucionar problemas do mercado (BONINI; SBRAGIA, 2011), e foi denominado como “*Design Thinking*” (VIANNA *et al.*, 2012; CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Nesta perspectiva, o DT pode ser entendido como uma metodologia centrada no usuário final, que visa solucionar problemas, a partir da pesquisa, criatividade, construção de protótipos, aceitando acertos e erros em prol do desenvolvimento de melhorias e/ou inovações (VIANNA *et al.*, 2012).

Existem diversas perspectivas sobre a origem do Design Thinking e, conseqüentemente, diferentes vertentes sobre as etapas e ferramentas do processo e método desenvolvidos, porém, em sua maioria possuem determinados aspectos e ideias que convergem entre si (CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Neste artigo analisamos a metodologia de DT desenvolvida pela d.school (2011), que está presente no *Bootcamp Bootleg*<sup>8</sup>. A metodologia foi elaborada centrada no indivíduo e é dividida em cinco etapas denominadas como: empatia, definir, idear, prototipar e testar. Importante ressaltar que a fase ‘empatia’ é dividida em dois momentos: entender e observar (CAVALCANTI; FILATRO, 2017), de forma que a Figura 3 expõe as seis etapas distintas.

**Figura 3** - Etapas do Design Thinking definidas pelo *Bootcamp Bootleg*



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

As etapas propostas estão configuradas visualmente uma ao lado da outra, dando o entendimento de percurso, entretanto, as linhas curvas, manifestam a ideia de movimentos não lineares, sendo esta última, uma característica determinante do DT. Em

<sup>8</sup> *Bootcamp Bootleg* é disponibilizado gratuitamente na página da d.school, no site da Universidade de Stanford (EUA).



adição, a Figura 3 dispõe dois losangos, os quais são divididos em ‘pensamento concreto’, que abrange as etapas: entender, observar e definir. E em ‘pensamento abstrato’, que por sua vez, abrange as etapas: definir, idear, prototipar e testar (D.SCHOOL, 2011; CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Para um melhor entendimento das seis etapas propostas pelo *Bootcamp Bootleg* (D.SCHOOL, 2011), seguem suas características descritas (QUADRO 1):

**Quadro 1** - Etapas elaboradas pelo *Bootcamp Bootleg* para a metodologia de DT

ETAPA	DEFINIÇÃO
<b>Entender e Observar</b>	Etapa para compreender a situação do projeto com profundidade; observação do contexto e do comportamento das pessoas envolvidas; momento em que os <i>Design Thinkers</i> devem ouvir o que os envolvidos no problema têm a dizer sobre suas percepções, necessidades e expectativas.
<b>Definir</b>	Momento para sintetizar e interpretar os dados coletados durante o exercício de empatia e definir um ponto de vista para ser trabalhado durante o desenvolvimento do projeto; definição do problema central, o qual irá nortear o desenvolvimento do projeto.
<b>Idear</b>	Momento de transição entre a identificação dos problemas e a busca por soluções; etapa para explorar perspectivas pouco convencionais; brainstorming livre de julgamento de ideias; gerar o maior número possível de propostas, categorizá-las, analisá-las e selecioná-las para a próxima etapa.
<b>Prototipar</b>	Etapa para concepção e desenvolvimento de protótipos que podem ser vistos, tocados e experimentados; possibilitar a testagem de soluções com pouco investimento financeiro.
<b>Testar</b>	Momento em que os protótipos são testados e analisados para que possam ser aprimorados e/ou redefinidos.

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

As etapas apresentadas no Quadro 1 são cíclicas e não lineares, ressaltando a capacidade de alternância entre pensamentos divergentes e convergentes, presentes no Duplo Diamante. Este movimento cíclico é experienciado pela equipe durante o desenvolvimento dos projetos de DT (D.SCHOOL, 2011; CAVALCANTI; FILATRO, 2017).

Para Vianna *et al.* (2012), Cavalcanti e Filatro (2017), o DT deve utilizar de ferramentas que permitem o entendimento do contexto e dos indivíduos envolvidos no projeto. Através dos questionamentos propostos em um processo de DT, faz-se possível mapear as necessidades e oportunidades, elaborar formatos visuais para comunicar de forma rápida, visual e organizada uma grande quantidade de informações, propor a cocriação, explorar a diversidade e somar os conhecimentos e experiências, além de

---

facilitar testes físicos e digitais rápidos e tangíveis, a fim de poupar recursos, tempo e reduzir riscos.

Na perspectiva do presente artigo, a metodologia do DT pode ser utilizada como uma opção para o desenvolvimento da comunicação estratégica, uma vez que viabiliza o entendimento dos desafios e de como superá-los de forma eficiente e assertiva, sendo assim compreendida como um nível de inovação no contexto organizacional.

## **Metodologia**

O presente estudo é uma pesquisa exploratória que visa desenvolver e esclarecer conceitos e ideias, os quais foram previamente apresentados. Em parte desse procedimento, utilizamos as técnicas de coleta de pesquisa bibliográfica, a qual utiliza a contribuição de diversos autores a respeito de um determinado tema (GIL, 2008). Além disso, realizamos entrevistas em profundidade, consideradas uma técnica qualitativa, dinâmica e flexível, que explora um assunto a partir da busca de informações de indivíduos que possuem contato com o objeto de estudo (DUARTE, 2006; GIL, 2008).

As entrevistas foram realizadas com três profissionais que trabalham com comunicação e utilizam do DT no desenvolvimento de projetos. Dois entrevistados são profissionais de Relações Públicas, e o terceiro é graduado em Administração e lecionou nos cursos de Publicidade e Propaganda e Jornalismo em duas universidades de Porto Alegre (RS). A identidade dos entrevistados é preservada, conforme a condição estabelecida previamente referente ao aceite para participação. As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2021, através da plataforma de vídeo chamada do Google.

## **Resultados**

Como apresentado anteriormente, compreendemos que existem oportunidades para uma reestruturação da comunicação estratégica, a qual possuiu uma abertura para novos processos de desenvolvimento que buscam solucionar falhas do mercado, gerando possibilidades inovadoras e que geram impacto positivo. Neste caso, as entrevistas feitas reforçam que o Design Thinking pode ser uma metodologia para auxiliar o desenvolvimento da comunicação estratégica.

Referente aos questionamentos feitos em relação à comunicação estratégica, dois entrevistados possuem concepções similares sobre o conceito, descrevendo-a como um conjunto de ações definidas, para atingir algum objetivo, ocasionando impacto na

---

realidade dos envolvidos no contexto em questão. O terceiro entrevistado, discorre que a comunicação estratégica é aquela que aproxima a empresa do cliente. Nessa perspectiva, entendemos que a comunicação organizacional pode ser trabalhada dentro da dimensão humana proposta por Kunsch (2014; 2020). Em um contexto mais abrangente, ela compreende que os fatores humanos são capazes de estabelecer uma relação duradoura fundamental para a organização e para com seus públicos de interesse (KUNSCH, 2014, 2020), assim como o terceiro entrevistado expressa que a comunicação estratégica é efetiva quando ocorre diálogo e relacionamento entre os envolvidos.

Questionamos os profissionais se existe um procedimento a ser seguido no desenvolvimento da comunicação estratégica. Os três respondentes, de certa forma, demonstraram a necessidade de elaboração de etapas significativas no processo de construção da comunicação estratégica, sendo possível correlacionar com a colocação de Carillo (2014), que descreve a comunicação estratégica como derivada de um percurso. Além disso, os profissionais elencaram processos baseados em etapas definidas, assim como as propostas apresentadas anteriormente desenvolvidas por Kunsch (2014) e Duarte (2020). É necessário o mapeamento, criação de estratégias para definição do objetivo, direção das atividades e recursos de modo que as decisões estejam em conformidade aos objetivos definidos pela organização, ao iniciar o processo. Neste sentido, perguntamos aos entrevistados como ocorrem as aproximações entre a comunicação estratégica e o DT, uma vez que a metodologia também possui etapas.

Serrate (2019) expõe sobre como o DT, na área da comunicação, pode contribuir para a humanização dos processos e para o desenvolvimento de ações, produtos e serviços adequados aos públicos, de forma que realmente tenham suas necessidades e expectativas supridas. Essa percepção vai ao encontro daquilo que dois entrevistados trazem em suas falas: “facilita muito o jeito de entender a comunicação de uma forma holística e de todos” e “essa é uma observação que é própria de um dos pilares do DT, mas também da comunicação estratégica. No caso, colocar-se no lugar do cliente, é onde ocorre a sobreposição das duas”. Em adição, os dois entrevistados citados alinham suas percepções à perspectiva abordada por Kusch (2014; 2020), ao discorrerem sobre a importância de uma dimensão humana mais presente no contexto organizacional, capaz de impactar a comunicação estratégica. Ademais, os respondentes correlacionam que o processo de desenvolvimento da comunicação estratégica pode utilizar dos pensamentos advindos do Duplo Diamante (GUSTAFSSON, 2019), assim como Kich e Pereira (2014)

---

já haviam apresentado, agregando às capacidades advindas da metodologia do Design Thinking, que permite ideias mais fluidas, testes e aprendizados.

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

Os profissionais explicam que, a partir das experiências estabelecidas com o DT, houve descobertas de diversas potencialidades da área da comunicação, podendo ser caracterizados como inovações. Ademais, o processo de pesquisa, escuta empática, assim como a tentativa e erro promoveram o entendimento pessoal de cada um, frente as suas singularidades, bem como Kusch (2014; 2020) alerta, a respeito da carência e em envolver a dimensão humana dentro das organizações e seus processos.

As entrevistas permitiram fomentar que o Design Thinking propõe um olhar holístico centrado no indivíduo, proporcionando a criação de soluções mais empáticas ao contexto do problema. A metodologia pode auxiliar organizações a cultivarem uma cultura organizacional mais participativa e acolhedora em um contexto volátil, inconstante e não linear. Além disso, o DT exige abordagens reflexivas, impactando diretamente na potencialização de ações. Sob uma perspectiva da comunicação organizacional, as estratégias da área seriam mais assertivas em relação às necessidades e exigências do mercado/público/cliente. Neste quesito, a comunicação estratégica estaria perseverando nas dimensões humana e cultural, propostas por Kusch (2014; 2020).

### **Considerações da pesquisa**

O presente trabalho permitiu discutir as aproximações entre a comunicação estratégica e o Design Thinking. Para isso, foi necessário elucidar os conceitos e as perspectivas da comunicação estratégica, vislumbrar as características de processos inovadores e apresentar uma das metodologias de DT propostas no mercado.

A comunicação de forma estratégica é desenvolvida a partir da investigação e análise de cenários, entendimento de públicos, definição de processos comunicacionais e da busca por melhorias. Planejar a comunicação de forma estratégica torna-se importante à promoção dos vínculos promovidos pela organização em uma perspectiva holística, integrativa e sistêmica, como apresentado anteriormente por Kunsch (2014). Duarte

---

(2020) menciona que o desenvolvimento da estratégia pode ser dado de forma dinâmica, ao mesmo tempo em que harmoniza em meio às exigências do mundo não linear, o qual exige empatia, flexibilidade e transparência. A partir dessa afirmação, identificamos as contribuições da comunicação para as organizações, no quesito inovação. Inovar é um processo colaborativo e que também exige etapas de pesquisa, análise, geração de ideias, desenvolvimento e implementação das atividades propostas (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2016).

No intuito de atingir o primeiro objetivo proposto – Compreender como a comunicação estratégica pode ser caracterizada como inovadora –, percebemos, ao longo do estudo, que existe o encontro de fatores que englobam o desenvolvimento da comunicação estratégica e da inovação, não somente no âmbito tecnológico, mas também no social. Entendemos que comunicação estratégica inovadora é uma resposta ao cenário complexo, altamente competitivo e de inúmeras possibilidades, reflexos do contexto que enfrentamos. Consequentemente, abrem espaço para o repensar das atuações profissionais na área.

E para atingir o segundo objetivo proposto – Analisar as aproximações entre a comunicação estratégica e a metodologia do DT – compreendemos que, diante de um contexto múltiplo, a experiência que o DT promove é diferente de outros modelos de trabalho que os profissionais de comunicação, tradicionalmente, se dedicam para o desenvolvimento de estratégias. Assim, é possível vislumbrar a área de comunicação como um suporte aos demais setores da organização, ao atender demandas, projetos e expectativas, criando condições para auxiliar na melhoria contínua nos procedimentos.

Mesmo que em um cenário não linear, cheio de dificuldades e de incertezas, a metodologia do DT possibilita o aprendizado, a construção e a capacidade de convívio com o imprevisível de uma maneira ágil e equilibrada – ao contrário de procedimentos antiquados, que são demorados e rígidos em relação à rapidez dos acontecimentos organizacionais e sociais. Portanto, as aproximações entre a comunicação estratégica e o Design Thinking são interessantes ao olhar mercadológico, processual e humano. Nesse sentido, é cabível determinar novos processos, soluções e uso de alternativas para entender os desafios e como superá-los, sendo compreensível o nível da inovação e seus impactos no contexto da organização. Na perspectiva do presente artigo, a metodologia do DT pode ser uma opção para esta colocação.

---

## Referências

BONINI, Luiz Alberto; SBRAGIA, Roberto. O Modelo de Design Thinking como Indutor da Inovação nas Empresas: Um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 2, n. 1. São Paulo, 2011, p. 03-25. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/271267386\\_O\\_Modelo\\_de\\_Design\\_Thinking\\_como\\_Indutor\\_da\\_Inovacao\\_nas\\_Empresas\\_Um\\_Estudo\\_Empirico](https://www.researchgate.net/publication/271267386_O_Modelo_de_Design_Thinking_como_Indutor_da_Inovacao_nas_Empresas_Um_Estudo_Empirico). Acesso em: 30 mar. 2021

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

CARRILLO, Maria Victoria: Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das organizações Atuais. **Comunicação e Sociedade**, v. 26, 2014, p. 71-80. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/287705633\\_Comunicacao\\_Estrategica\\_no\\_ambiente\\_comunicativo\\_das\\_organizacoes\\_atuais](https://www.researchgate.net/publication/287705633_Comunicacao_Estrategica_no_ambiente_comunicativo_das_organizacoes_atuais). Acesso em: 19 jun. 2021.

CARVALHO, Lidiane dos Santos. **Informação, Comunicação e Inovação**. Tese de Doutorado. Pós-Graduação em Ciências da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93074>. Acesso em: 12 abr. 2021.

CASCIO, Jamais. Facing the Age of Chaos. **Medium**, 29 apr. 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

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

DBONI, C. Brooke. Measuring Innovation Culture in Organizations - The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**. Edwards School of Business, v. 11, n. 4. Emerald Group Publishing Limited. Canadá, 2008, p. 539-559. Disponível em: <https://academiaucentral.files.wordpress.com/2013/08/inovacion-y-medida.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2021.

DESIGN COUNCIL. **O Modelo Duplo Diamante**. Reino Unido, 2019. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58890239db29d6cc6c3338f7/1485374014340/METHODCARDS-v3-slim.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2021.

D.DSCHOOL. **Bootcamp Bootleg**. Stanford, 2011. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Acesso em: 12 de maio de 2021.

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

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

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

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

GUSTAFSSON, Daniel. **Analysing the Double diamond design process through research & implementation**. Tese de Mestrado em Artes e Design. Aalto University. Finlândia, 2019. Disponível em: [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/39285/master\\_Gustafsson\\_Daniel\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/39285/master_Gustafsson_Daniel_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 12 de maio de 2021.

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

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

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

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

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O Papel dos Stakeholder na Sustentabilidade da Empresa: contribuições para a construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13. Curitiba, 2009, p. 39-52. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552009000500004&script=sci\\_arttext&lng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552009000500004&script=sci_arttext&lng=pt). Acesso em: 12 abr. 2021.

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

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

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

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