

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP
RELAÇÕES PÚBLICAS

LUCIANA MAYUMI KOIKE

INOVAÇÃO NA COMUNICAÇÃO INTERNA POR MEIO DO
DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO

SÃO PAULO - SP
2021

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP
RELAÇÕES PÚBLICAS

LUCIANA MAYUMI KOIKE

INOVAÇÃO NA COMUNICAÇÃO INTERNA POR MEIO DO
DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO

Monografia apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como parte dos requisitos para a obtenção do título de bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Cândice Quincoses

SÃO PAULO - SP

2021

LUCIANA MAYUMI KOIKE

**INOVAÇÃO NA COMUNICAÇÃO INTERNA POR MEIO DO
DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO**

Monografia apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado -
FECAP, como parte dos requisitos para a obtenção do título de bacharel em
Relações Públicas.

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Cândice Quincoses
Professora e orientadora

SÃO PAULO - SP

2021

AGRADECIMENTOS

Ao tempo, que não pegou leve, mas sempre ajudou a retomar os eixos dos quais eu nos tirava. A todos que tiveram passagens breves, mas fundamentais na minha vida ao longo destes anos, e àqueles que permaneceram, me lembrando dos verdadeiros propósitos dessa caminhada. A todas as vezes que me ajudaram a resistir, ou me incentivaram a pivotar. Aos sinais que o tarot nunca deixou de enviar. Ao meu processo de (re)construção, que tem sido meu maior desafio e minha melhor aventura. Obrigada, Júlia, Edson, Rodrigo, Talita, Fábio, Ronaldo, Rafael, André, Henrique, Eric, Vitor, Daniel, Cláudia, Micaele, Leandro, Igor, Simone, Angela, Hiroki, Alessandra, Aline, Vanessa, Norma, Olívia e Luciana.

RESUMO

A pandemia da COVID-19 impactou tudo a sua volta de maneiras nunca vistas e acelerou tendências que vinham se instaurando aos poucos, impactando as estruturas organizacionais, que foram provocadas a serem revistas e as relações de trabalho ressignificadas; e em meio a tudo isso, a comunicação interna ganhou protagonismo. Paralelamente, o mercado de tecnologia mostrou-se muito mais preparado para lidar com estas adversidades, ao empregar o Design Centrado no Usuário como regente de suas metodologias de trabalho, que favorecem a identificação de oportunidades, o engajamento dos usuários e a assertividade nas soluções implementadas. Assim, esta monografia buscou entender: **seria possível o Design Centrado no Usuário contribuir para a inovação em estratégias de Comunicação Interna?** Tendo como objetivo geral examinar como o Design Centrado no Usuário pode contribuir para promover a inovação em estratégias de Comunicação Interna. Para responder a este questionamento, foi realizado um levantamento bibliográfico e entrevistas em profundidade com dois especialistas em CI: Viviane Mansi e Bruno Carramenha. O estudo identificou uma grande oportunidade na aproximação das áreas e uma forte sinergia entre as etapas de planejamento propostas por ambas. Assim, foi possível validar que o Design Centrado no Usuário pode agregar nos processos de planejamento de Comunicação interna ajudando a sistematizar e organizar suas etapas e contribuindo com ferramentas que facilitem a geração de ideias e respostas.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Cultura Organizacional, Design Centrado no Usuário, inovação, metodologias.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic impacted everything around it in ways never seen before and accelerated trends that had been slowly establishing themselves, impacting organizational structures, which were provoked to be revised and labor relations resignified; and, along with all this, internal communication gained prominence. At the same time, the technology market proved to be much more prepared to deal with these adversities, by using User-Centered Design as the guide of methodologies, which favor the identification of opportunities, engagement of users and assertiveness in the implemented solutions . Thus, this monograph sought to understand: **would it be possible for User-Centered Design to contribute to innovation in Internal Communication strategies?** Its main purpose is to examine how User-Centered Design can contribute to promote innovation in Internal Communication strategies. To answer this question, it was used a bibliographical review and an in-depth interview with two specialists in IC: Viviane Mansi and Bruno Carramenha. The study identified a great opportunity to bring the areas together and a strong synergy between the planning stages proposed by both. Thus, it was possible to validate that User-Centered Design can add to the Internal Communication planning processes, helping to organize its stages and contributing with tools that facilitate the generation of ideas and responses.

Keywords: Internal Communication, Organizational Culture, User-Centered Design, Innovation, Methodologies.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. COMUNICAÇÃO INTERNA E RELAÇÕES PÚBLICAS	11
1.1 Comunicação interna: acepções e relevância	11
1.2 Particularidades e desafios de um público interno	14
1.3 A necessidade progressiva da Comunicação Interna nas organizações	17
1.4 Planejamento de comunicação interna	20
2. TECNOLOGIA E DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO	25
2.1 A influência da incerteza contextual na configuração de valores	25
2.2 Origem e breve contexto	27
2.2.1 Don Norman, o criador	27
2.2.2 Definição e aplicação do conceito	29
2.3 Metodologias e processos	32
2.3.1 Design Centrado no Usuário	32
2.3.2 Double Diamond	33
2.3.3 Design Thinking	35
2.3.4 Metodologia ideal: mentalidade, processo e ferramenta	39
3. O TRABALHO E AS ORGANIZAÇÕES PÓS PANDEMIA DA COVID-19	42
3.1 Impactos nas relações de trabalho e estruturas organizacionais	42
3.2 Gestão em tempos de crise: novas tendências de comunicação interna	46
4. DISCUSSÃO	50
4.1 Bruno Carramenha e Viviane Mansi: vozes da contemporaneidade	50
4.2 Sinergia entre os conceitos, tendências e apontamentos dos especialistas	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	67
ANEXOS	72

INTRODUÇÃO

As aceleradas mudanças sociais, econômicas e estruturais pelas quais passamos em níveis globais afetam ideias, ritmos, propósitos, métodos e ferramentas. Estas mudanças afetam o indivíduo em níveis pessoais e profissionais, influenciam o contexto político, renovam crenças e valores; tudo isto de maneira integrada e cíclica: reverberando na sua relação com o mundo a partir do que o mesmo passa a representar para si. E diante disto tudo, as gestões veem-se cada vez mais obrigadas a se adequarem a novos processos e modelos de relação para manterem-se competitivas e serem capazes de compreender e otimizar sua performance a cada dia, para assim se diferenciarem em um cenário em que 'velocidade' é um dos mais ambicionados atributos.

Com as estruturas organizacionais sendo revistas e as relações de trabalho ressignificadas, a comunicação interna encontrou novos espaços e oportunidades para atuar, foi impulsionada a assumir o protagonismo no fortalecimento do elo entre empregados e organizações, demanda que nunca fora tão necessária, e também se viu pressionada a adequar-se aos receptores e meios de comunicar, que transformavam-se aceleradamente.

Em meio a isso tudo, as Relações Públicas, frente à comunicação interna, carregam o desafio de promover a harmonia geral do público interno, buscando a compreensão genuína de suas necessidades, que atenda às particularidades e necessidades de pessoas que mudam constantemente. Ao mesmo tempo, tem se tornado necessário questionar as bases estratégicas que foram desenvolvidas ao longo do tempo por profissionais e especialistas tradicionais baseando-se em um comportamento diferente do atual. Talvez, demandem renovação para serem capazes de conquistar a agilidade exigida. O profissional comunicador deve ser capaz de buscar que efetivamente rompam os obstáculos que estejam impedindo o pleno desenvolvimento do funcionário e da organização. "Um novo olhar sobre as relações internas permite a criação e o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis" (MARCHIORI, 2011).

No que diz respeito a compreender, se diferenciar e engajar pessoas em harmonia com as transformações caóticas e constantes de contexto, a indústria tecnológica deve ser destacada. Em 1986, Donald Norman, então engenheiro de

tecnologia avançada da Apple trouxe uma provocação que mudaria o rumo do setor: seria suficiente somente a tecnologia de um produto para torná-lo diferenciado no mercado? Suas reflexões revelaram que não: a relação com os itens deveria considerar toda a sua jornada, desde a descoberta, transporte, acessibilidade e de que maneira aquilo de fato viabiliza uma solução para o problema e encanta o cliente. Don definiu esse processo como "Experiência do Usuário (UX)", cujo primeiro registro foi no artigo "Interface as Mimesis" de Brenda K. Laurel, publicado no livro "User Centered System Design: New Perspectives on Human-computer Interaction" de 1986, uma coletânea organizada por Don Norman e Stephen W. Draper (AGNI, 2016 apud MERHOLZ, 1998). A proposta determinava que para criar produtos surpreendentes e certos, era preciso compreender as necessidades e desejos dos consumidores em vez de convencê-los de soluções pensadas a partir da tecnologia e não de quem iria usá-la. E assim, da união de 4 princípios criados para tornar essa ótica ainda mais produtiva e assertiva, nasceu no mesmo período a definição de "Design Centrado no Usuário (UCD)", que mais tarde derivou em uma série de métodos e processos para auxiliar nessa compreensão das pessoas e facilitar a inovação de maneira prática.

Inspirados nos modelos de negócio que utilizam este conceito, como as *startups*, por exemplo, esta pesquisa visa aproximar e conectar as áreas e identificar pontos de sinergia e possíveis caminhos de evolução conjunta, e tem como objetivo responder à pergunta: **seria possível o Design Centrado no Usuário contribuir para a inovação em estratégias de Comunicação Interna?**

O objetivo geral é examinar como o Design Centrado no Usuário pode contribuir para promover a inovação em estratégias de Comunicação Interna. De maneira específica, também espera-se compreender os conceitos de design centrado no usuário e comunicação interna, seu papel e aplicabilidade em seu respectivo contexto, identificar as principais estratégias de comunicação interna do ponto de vista de Relações Públicas e refletir sobre as oportunidades e desafios na comunicação entre organizações e funcionários que foram impulsionados pela pandemia da COVID-19

Supõe-se que as abordagens e ferramentas propostas pelo método podem ajudar a promover uma compreensão profunda e empática dos funcionários, que aliada à uma abordagem co-criativa potencializará o engajamento dos grupos com as iniciativas e resultará em projetos mais assertivos. Além disso, imagina-se que o

caráter ágil associado aos princípios do Design Centrado no Usuário, que sugerem a coleta de feedback imediato e melhoria contínua das ativações colabora com uma maior adequação ao ritmo de mudança e o comportamento cada vez mais volátil dos funcionários, colaborando com a atração e retenção de talentos, e o engajamento de empregados com a marca. E por fim, apesar dos ganhos aparentes, é possível que a visão sistêmica motivada pelo Design Centrado no Usuário, que sugere a busca pela raiz dos problemas e não somente o tratamento de seus sintomas, além de identificação e refinamento de todas as dependências para uma ação integrada possa exigir uma mudança processual de toda a organização, dificultando a aderência dos times de comunicação interna em empresas com aspectos culturais mais conservadores.

Para estruturar esta busca, foram desenvolvidos quatro capítulos:

O primeiro capítulo construirá a base do produto deste estudo, definindo o que é a Comunicação Interna, sua relevância para as organizações, os principais desafios que precisa enfrentar e como o contexto atual demanda cada vez mais de uma atuação forte. Além disso, trará a visão de como o planejamento da área é estruturado a partir da visão de especialistas.

O segundo capítulo será destinado a discutir como o contexto político, social e econômico atual é imprevisível e seu impacto sobre as pessoas, além de apresentar e explicar o Design Centrado no Usuário e duas de suas principais metodologias derivadas: o Design Thinking e o Double Diamond, para aí então criar uma discussão sobre seus papéis, ferramentas e modelos de aplicação.

O terceiro capítulo irá mostrar como a pandemia da COVID-19 acelerou tendências que ascendiam aos poucos e provocou mudanças abruptas em todo o referencial de trabalho e cotidiano que se conhecia até então. E a partir daí, também serão mapeadas possíveis tendências para a área de Comunicação Interna nascidas em resposta a essas transformações.

Por fim, o quarto capítulo irá propor uma discussão entre os conceitos apresentados e opiniões fornecidas pelos especialistas em comunicação organizacional, Viviane Mansi e Bruno Carramenha, que falaram em entrevista o que pensam a respeito das práticas mais comuns de CI no mercado, os impactos da pandemia e o uso de metodologias como Design Centrado no Usuário em seu trabalho. Além disso, serão mapeados pontos de divergência e sinergia entre os

conceitos de cada universo e os argumentos dos especialistas, como forma de analisar e refletir sobre a viabilidade do objetivo deste trabalho.

Para o levantamento destas informações, foi utilizado o método de revisão bibliográfica, dando voz a autores nacionais e internacionais, tradicionais e vanguardistas, sob formatos variados, impressos e audiovisuais. Além disso, foram feitas entrevistas abertas em profundidade com ambos, utilizando questões semi-estruturadas regidas por um roteiro: "exploratória e flexível, não havendo sequência predeterminada de questões ou parâmetros de conversa" (BARROS, 2005, p.65). Tendo como ponto de partida o problema de pesquisa, o objetivo foi compreender a visão dos especialistas sobre o uso deste e outros processos criativos, as necessidades e tendências mais eminentes no campo da CI sob os seus pontos de vista, e sua visão sobre a ideia de utilizar escuta ativa, co-criação, micro experimentação e mensuração (pontos que constituem a mentalidade do Design Centrado no Usuário) ao conceber novas estratégias, independentemente do uso de modelos de facilitação.

1. COMUNICAÇÃO INTERNA E RELAÇÕES PÚBLICAS

1.1 Comunicação interna: acepções e relevância

A Comunicação Interna pode ser definida como “aquela que se exerce entre a instituição e o seu público interno e é diferente da Comunicação Administrativa, conjunto dos meios e procedimentos utilizados em uma Organização para transmissão de informações, ordens, solicitações, orientações, etc” (HOUAISS, 2001, p. 320). Aprofundando mais em seus papéis, Curvello (2012, p. 22) acredita que a CI “tenha o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos”, e, segundo Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 29), “colabora com a geração de engajamento e direciona corretamente os esforços na busca dos objetivos corporativos”. Andrade (2006) também complementa este pensamento, denominando-os como “embaixadores da boa vontade”, e afirmando que a comunidade acredita com mais facilidade em um colaborador do que em outras pessoas ou narrativas que venham a ser criadas, o que o torna um público extremamente estratégico e que deve ser priorizado nas iniciativas de comunicação.

Constituindo uma das partes da tríade do Composto de Comunicação Integrada (KUNSCH, 2003), a Comunicação Interna trabalha de forma conjunta com a frente institucional e a mercadológica, colaborando com o alinhamento e a construção das estratégias globais de uma empresa. A partir disso, pode ser compreendida como um sistema de informações e iniciativas que tem como finalidade a interação entre a organização e seus empregados; e que por sua vez, busca cultivar e fortalecer vínculos, estabelecer diálogos e difundir valores que os motivem e conduzam para o atingimento dos objetivos e interesses da companhia, já que são público essencial para a constituição, manutenção e execução das atividades que viabilizam a sua existência (FRANÇA, 2003).

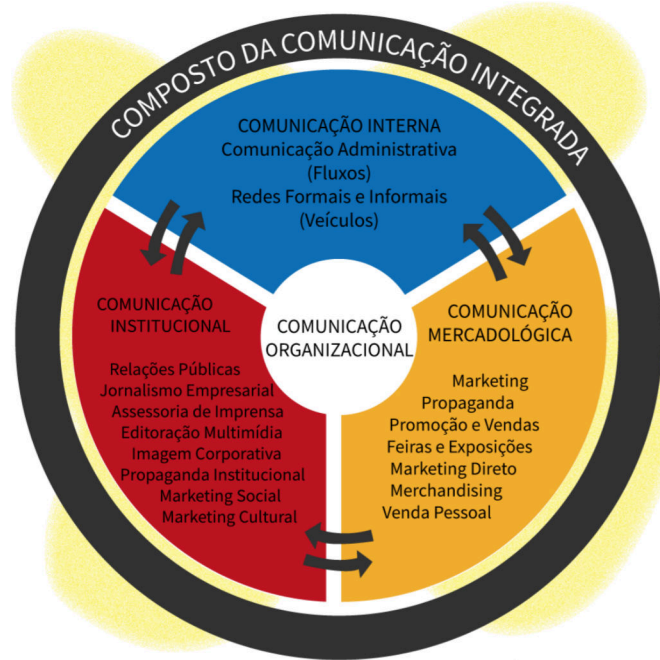


Imagem 1 - Mix de Comunicação ou Composto de Comunicação Integrada

Fonte: Comunicação Integrada (2021)¹

Elton Mayo, entre 1927 e 1932, por meio de pesquisas e experimentos, demonstrou que "para o bem da produtividade, as pessoas não podiam ser encaradas pelos gestores como extensão das máquinas" e assim, passou a defender que pessoas motivadas, estimuladas e ouvidas fomentam mais e melhores entregas. "Ele provou com números que, se as empresas quisessem produzir mais, era preciso trazer a humanidade para dentro da esfera de trabalho" (MATOS 2006 apud MAYO 1932, p.32).

Segundo Curvello (2012 p. 22), o alinhamento e mobilização de funcionários "pode também contribuir para a construção de uma boa imagem pública". Sanches (1996)² por sua vez, afirma que "quando os colaboradores estão satisfeitos, sentindo-se fundamentais para os processos da organização, e conhecendo estes, há uma melhoria também no atendimento ao cliente". Com isso, é possível perceber que o exercício de uma comunicação verdadeiramente dialógica extrapola a harmonia do ambiente interno, atua de maneira cíclica e reverbera em diversos outros benefícios para a organização, assim como explana Kunsch na afirmação:

¹ Disponível em <<https://comunicacaointegrada.com.br/afinal-o-que-e-comunicacao-integrada>> Acesso em 20 nov. 2021

² Disponível em <http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/cmmk_002.php> Acesso em 20 nov. 2021

"As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade, ou seja, deve haver total integração entre comunicação interna, institucional e a de negócios para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade..." (KUNSCH, Margarida. 2007 p.48)

Apesar dos aparentes ganhos em empregar estas estratégias, a Comunicação Interna sob esta ótica ainda não é parte de muitas organizações. Como definiu (MCAULEY; DUBERLEY; JOHNSON, 2007), é esperado que as empresas tenham uma visão *management-oriented*, ou seja, que se norteiem a partir da perspectiva muito mais funcionalista da administração, voltada para práticas que buscam eficiência, e a comunicação, basicamente, visa apenas o trânsito de informações; e dessa forma, assume um papel meramente ferramental. Segundo Maximiano (2007, p. 296), isso se dá devido à dependência da "coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana". Ou seja, o sucesso da sua execução tem, obrigatoriamente, de contar com a colaboração das próprias pessoas envolvidas e da implementação de um mecanismo funcional de integração: a comunicação interna não é um fim em si mesma, mas também não é apenas um suporte às demais áreas e atividades. Quando houver esta compreensão, a comunicação interna poderá ser entendida como um "indicador de modernidade da cultura corporativa dessa organização" (URRUTIA, 1999)³.

Borrini (1997, citado por Serrano F. 2001:2) também discorre sobre a necessidade de sempre considerar, antes de abrir-se para os públicos externos, se o público interno está alinhado em cultura, missão, visão, valores, mensagens, e se acredita e apoia os objetivos e estratégias do negócio, para assim refletir uma imagem crível de dentro para fora e conseqüentemente favorecer (e muito) a competitividade empresarial.

³ Disponível em <[http://www.bocc.ubi.pt/ esp/anopub.php?anopub=1999](http://www.bocc.ubi.pt/esp/anopub.php?anopub=1999)> Acesso em 20 nov. 2021

1.2 Particularidades e desafios de um público interno

Segundo França (2012 p.36), “público interno é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição.” Contudo, é relevante considerar o complemento da Abracom (2008)⁴, de que “a noção de público interno não se restringe a quem pertence a uma organização como funcionário registrado (...), mas também os prestadores de serviço, permanentes e temporários, estagiários e trainees”. E refletindo sobre uma perspectiva ainda mais atualizada, a presença física deixou de fazer-se necessária e hoje é possível fazer parte deste grupo apenas por uma formalização e o acesso aos canais de comunicação, como e-mail, redes sociais corporativas, comunicadores internos e outras fontes de comunicação online, de qualquer localidade.

A difusão das informações e a conquista da coesão e engajamento do time, contudo, não são uma tarefa de mão única: a equipe de comunicação é idealizadora e facilitadora das estratégias, mas a colaboração de todos é fundamental para propagar essas ideias e alimentar um ciclo de evolução contínua. Segundo RUGGIERO (2002), ter uma equipe de grandes talentos muito motivados não é suficiente se os integrantes não se comunicarem adequadamente entre si, pois individualmente não conseguirão potencializar a força humana da empresa. Kunsch também comenta sobre os ganhos da comunicação interna que transbordam o espectro institucional:

"A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser descobertos e acentuados mediante uma atividade comunicacional participativa! A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional." (KUNSCH, Margarida, 1997, p.128)

Em qualquer missão comunicacional, para conceber uma abordagem assertiva, é fundamental conhecer a fundo o seu receptor, compreender suas preferências, o que de fato é relevante para si e como transmitir a mensagem da forma mais clara e consistente possível, pois essas informações estarão diretamente

⁴ Disponível em

<<https://www.abracom.org.br/wp-content/uploads/2019/02/CCO-Como-entender-a-Comunica%C3%A7%C3%A3o-Interna-2008.pdf>> Acesso em 20 nov. 2021

relacionadas aos canais, formatos e tons de voz utilizados. No contexto organizacional, a pluralidade de perfis, ideais e ideologias que compõem esse público interno torna este processo ainda mais desafiador, e compreender somente os anseios do colaborador podem não ser suficientes. A consultoria global de negócios Aon Hewitt, que tem como expertise negócios de risco e modelos preditivos, realiza anualmente um estudo sobre tendências na gestão de pessoas e comunicação organizacional, e em sua edição de 2013 destacou como as diferenças geracionais manifestam diferenças quanto ao engajamento no trabalho:

"Os "Baby Boomers" (aqueles que nasceram entre 1946 e 1964) possuem o índice mais elevado de engajamento, com 65% deles engajados, seguidos pelo grupo da Geração X (aqueles que nasceram entre 1965 e 1978) com 58% de engajamento, seguidos pelo grupo da "Geração Y" (aqueles que nasceram em 1979 e depois), com 55% de engajamento. Em certa medida, pode ser que haja um simples efeito etário, sendo que as pessoas se tornam mais engajadas atuando com a "Geração Y", em particular, possuindo diferentes expectativas quanto ao local de trabalho, em consequência dos seus antecedentes e experiências, e não se sentindo tão engajados com relação ao que encontram nas organizações." (AON HEWITT, 2013, p.23, tradução nossa)⁵.

Outro fator fundamental na adaptação e conquista do sentimento de pertencimento pelos empregados é a identificação cultural. Marchiori (2010)⁶ utiliza as palavras do antropólogo Clifford Geertz para definir cultura como um "sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem se comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida" (MARCHIORI, 2010 apud GEERTZ, 2010). A partir dessa afirmação, é possível refletir a importância da consciência dessa identidade e de um entendimento amplo de qual é a verdadeira perspectiva dessa empresa e quais os meios necessários para essa construção. Afinal, uma vez que o mundo está em constante mudança e afetando as pessoas diretamente, é indispensável revisitar suas práticas e valores constantemente a fim de se adequar, inspirar e acolher talentos de diversos perfis.

Acessibilidade, propósito e transparência: reconhecendo que o ambiente de trabalho ocupa a maior parte do dia do indivíduo, há muitas razões para que este seja um tempo dispensado da forma mais agradável possível (KUNSCH, 1997),

⁵ Disponível em https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Report.pdf > Acesso em 20 nov. 2021

⁶ Disponível em <http://marlenemarchiori.com.br/2010/12/20/cultura-e-comunicacao-nas-organizacoes-2/> > Acesso em 20 nov. 2021

além de ser natural que, ao longo do tempo, as barreiras entre a vida pessoal e profissional tenham se dissolvido e as perspectivas emocionais tenham passado a ocupar um lugar de importância no engajamento com uma organização. Com isso, surgiram novas exigências, que agora transpassam os ganhos materiais e momentâneos e demandam o exercício da verdade, da inclusão, do respeito às diferenças individuais, da busca por um propósito alinhado aos seus princípios e sob uma gestão participativa, livre e eficiente; e, inclusive, rejeitando fortemente comportamentos contrários a estes valores, que eventualmente sejam conservadores, intolerantes ou autoritários. Kunsch (1997) fala, no trecho abaixo, sua visão sobre o valor da transparência:

“Temos, ainda, uma outra questão problemática: (...) a busca da verdade (...) O exercício da crítica (...) é muitas vezes importante e até necessário para "sacudir" a empresa (...). Não queremos, por exemplo, que nossas publicações internas reflitam o paraíso que talvez não exista. Não queremos veículos que proclamem "tudo funciona às mil maravilhas" ou anunciem "a empresa não tem problemas". A comunicação interna deve apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão (...), a solidariedade, a competência, a eficiência. Trata-se aqui de usar o "paradigma da transparência". (KUNSCH, 1997, p. 129 apud IBIDEM, p.168)

Diante disso tudo, existe um grupo principal que deve ser cativado e estar alinhado e comprometido com a difusão, o incentivo e a execução das iniciativas mapeadas: os líderes e gestores. Assim como Marchesi (2005) afirma, os gestores “são os principais artífices da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e desenvolver-se”. Para serem agentes na construção da credibilidade destes processos, devem ser capazes de conduzir, acolher, praticar escuta ativa, garantir a ética e transparência entre todos e assim, retransmitirem todas as informações e decisões da organização, garantindo a compreensão de todos. “[...] é necessário primeiramente reconhecer a importância da comunicação no exercício da liderança” (PIMENTA, 2000, p. 87). Kunsch (2003) também provoca o espaço disponível para mudanças na gestão de pessoas:

"A preocupação se volta agora à renovação dos estilos de gestão, que passam a ser mais voltados às pessoas, mais descentralizados e participativos e, pelo menos em tese, mais direcionados a satisfazer necessidades humanas como a dignidade e a valorização das competências individuais". (KUNSCH, 2003)

A relação com o líder é o vínculo mais próximo e tangível entre o funcionário e a organização e este, normalmente, representa uma figura de inspiração, cultiva afeto, respeito e impacta diretamente na imagem e motivação daquele indivíduo perante a empresa. Entendendo isso e lembrando que gestores também compõem o quadro de empregados, apenas com responsabilidades diferenciadas, é imprescindível que o planejamento da comunicação interna contemple o papel e a visão de cada um nesta cadeia e entenda que todos têm potencial de influência no sucesso final. Rebouças (2010) também fala sobre a tendência à promoção da escuta e do diálogo nas relações comunicacionais:

"A escuta, o diálogo e o investimento em novas lideranças ganham cada vez mais importância para a transformação das empresas e organizações do terceiro setor, assim como a aplicação de metodologias de diagnóstico e planejamento de comunicação e mudança de cultura. Há um movimento de expansão da consciência das pessoas e da crença na criação de organizações que apostam no potencial humano." (REBOUÇAS, 2010)

1.3 A necessidade progressiva da Comunicação Interna nas organizações

As aceleradas mudanças sociais, econômicas e estruturais pelas quais passamos em níveis globais afetam ideias, ritmos, propósitos, métodos e ferramentas. Entre as principais, podemos mencionar os avanços tecnológicos e a digitalização, as discussões acerca da defesa do meio ambiente, a renovação de valores nas pautas de gênero raça, orientação sexual, expressão pessoal, etc, e a reflexão acerca do papel do trabalho na composição da vida e do funcionário na colaboração para os objetivos de uma organização. E diante disto tudo, as gestões veem-se cada vez mais obrigadas a se adequarem a novos processos e modelos de relação para manterem-se competitivas e serem capazes de compreender e otimizar sua performance a cada dia, para assim se diferenciarem em um cenário em que 'velocidade' é um dos mais ambicionados atributos.

Ao passo em que a sociedade foi evoluindo, abandonando a base industrial (1750 a 1950), que buscava essencialmente a eficiência e produtividade, e se

modificando para a sociedade do conhecimento (que surgiu entre os séculos XX e XXI), voltada ao aprendizado, à inovação e evolução, os recursos humanos ampliaram seu valor, e a sua subjetividade passou a ser vista e utilizada de forma positiva como fator de diferenciação na disputa e desenvolvimento dos negócios. E, dessa forma, a gestão estratégica da comunicação interna tornou-se pilar essencial para atrair e reter estes talentos.

“Não são os mais fortes nem os mais inteligentes, mas os mais adaptáveis à mudança, que sobrevivem”. Essa frase, adequada de uma fala de Charles Darwin, apesar de seu remoto contexto histórico, define bem os momentos vividos na atualidade. O mundo, que já se observava em constante e acelerada mudança, principalmente do ponto de vista tecnológico e das relações entre coisas e pessoas, viveu seu ápice em 2020, com a pandemia da COVID-19, que abalou todas as estruturas da vida cotidiana. O isolamento impôs a adaptação de hábitos e tendências que vinham ganhando visibilidade aos poucos, abriu espaço para novas prioridades e desejos e provocou a revisão de muitas crenças, convicções e propósitos pessoais e coletivos.

Em um cenário de completa incerteza, dominado pelo medo de uma ameaça invisível, sob instabilidade econômica e com a mobilidade limitada, as relações de trabalho foram uma das mais afetadas, uma vez que ocupam uma parte fixa do cotidiano e a partir desse momento, precisaram se reestruturar em novos espaços, itinerários, jornadas e dividir lugar com inúmeras tarefas que antes não demandavam tal conciliação. Tantos eventos atuaram como um convite obrigatório à reinvenção das pessoas e organizações.

Aos funcionários, foi imposto um dos maiores desafios: resistir a esse contexto caótico e lidar com tantas mudanças e preocupações simultâneas, como falam YILDIRMAZ e KLEIN (2020)⁷ para o The Workforce View 2020, estudo feito pela consultoria global em gestão de RH ADP:

"Com o surgimento do COVID-19, as preocupações com a saúde e segurança físicas são confrontadas com as preocupações com o bem-estar financeiro e econômico e o isolamento do distanciamento social também está sendo sentido." (YILDIRMAZ & KLEIN, 2020, tradução nossa).

⁷ Disponível em https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2020/10/06223715/COLL_WFV_Vol2-Print_US_2020_570_908_98571_FV.pdf> Acesso em 20 nov. 2021

Às organizações, coube o replanejamento de seus modelos operacionais e a readequação de suas táticas para manter a produtividade, a motivação e a segurança dos times, pois seriam o alicerce principal em possíveis ações de pivotagem das estratégias empresariais.

"Em meio a tudo isso, é aconselhável um forte enfoque no bem-estar do trabalhador e na conexão da força de trabalho. O relatório do ADP Research Institute dos EUA A Post-Pandemic Workforce: Tracking Perspectives Amid COVID-192 sugere que os empregadores que estão tomando medidas para incentivar a colaboração remota e interação social, comunicando-se com mensagens positivas e com foco na segurança provavelmente serão recompensados com a lealdade da equipe" (YILDIRMAZ e KLEIN, 2020).

E em meio a este cenário complexo, um olhar positivo: segundo uma pesquisa do Google⁸, "para 31% dos brasileiros conectados, cuidar dos outros e da sociedade vai ser uma das mudanças duradouras no pós-pandemia" (MACEIRA, 2020). A crise impulsionou uma revisão de valores e prioridades que aos poucos têm se descolado da mera busca por capital. Segundo MIGLIORA (2020), "a população em geral, e até mesmo as empresas, estão começando a perceber que precisamos de um modelo de trabalho que torne a sociedade mais sustentável".

"Nunca as mudanças foram tantas e, principalmente, tão rápidas, em um curto espaço de tempo. A novidade de hoje se torna obsoleta em poucos dias. O que era uma certeza, desmorona, dessa forma, em questão de tempo" (BAUMAN, 2001). O momento atual exige e estimula agilidade para obter eficiência, e influencia de maneira cíclica a forma como os indivíduos atuam sobre o trabalho e se sentem em relação a isso, assim como o mercado pressiona as organizações pela modernização enquanto estas também buscam oportunidades de inovar.

Na busca por conciliar tantos aspectos no que diz respeito à mão-de-obra versus o desenvolvimento empresarial, a comunicação com funcionários objetivando a retenção de talentos, desenvolvimento de pessoas e melhora da produtividade (e tendo de considerar as novas variáveis que passaram a fazer parte das prioridades destas pessoas) tem os olhares voltados para si. CARRAMENHA (2016) afirma que a "área de comunicação com empregados de vanguarda tem seu escopo ampliado para uma área de estratégia, em vez de área de suporte", e sob esta definição, ela

⁸ Disponível em <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/gestao-e-cultura-organizacional/alem-do-home-office-uma-perspectiva-das-relacoes-de-trabalho-no-brasil-pos-covid/> Acesso em 20 de nov. de 2021

abandona seu papel meramente funcional e assume o protagonismo na construção destes relacionamentos. Contudo, para que essa virada seja possível, é importante que o departamento esteja preparado para lidar com todas as adversidades e para praticar a escuta e o aprendizado ativo em relação aos colaboradores, e assim encontrar a raiz dos problemas e oferecer soluções condizentes com os desejos e preferências de quem irá utilizá-las.

E em meio a isso tudo, as Relações Públicas, frente à comunicação interna, carregam o desafio de promover a harmonia geral do público interno, buscando a compreensão genuína de suas necessidades, que atenda às particularidades e necessidades de pessoas que mudam constantemente. Ao mesmo tempo, tem se tornado necessário questionar as bases estratégicas que foram desenvolvidas ao longo do tempo por profissionais e especialistas tradicionais baseando-se em um comportamento diferente do atual. Talvez, demandem renovação para serem capazes de conquistar a agilidade exigida. O profissional comunicador deve ser capaz de buscar que efetivamente rompam os obstáculos que estejam impedindo o pleno desenvolvimento do funcionário e da organização. "Um novo olhar sobre as relações internas permite a criação e o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis" (MARCHIORI, 2011).

1.4 Planejamento de comunicação interna

Um planejamento de comunicação com empregados pode derivar de diversas abordagens e práticas. É impossível impor soluções definitivas quando existem variáveis subjetivas e mutáveis que impactam diretamente nesta execução: a maturidade da organização, a força da cultura organizacional, a disposição à escuta por parte das lideranças, entre outros aspectos. Além disso, o sucesso de um planejamento depende, também, da consistência da estratégia a longo prazo, e da revisão, manutenção e renovação das iniciativas. No entanto, Carramenha, Cappellari e Mansi (2013) propõem uma estrutura-base que serve de ponto de partida e ajuda a ressaltar pontos-chave sobre os quais deve-se sempre.

Apesar das diversas nuances que podem surgir durante o desenvolvimento de um plano, Carramenha, Cappellari e Mansi (2013) acreditam que há quatro pilares mais representativos: Culturais, Estratégicos, Processuais e Operacionais

que, quando trabalhados juntos, podem trazer mais eficiência às ações. Em cada um deles, eles listam os seguintes aspectos a serem observados:

Categorias	Aspectos a serem observados
1. Culturais	a) Papel da função na gestão organizacional; b) Transparência; c) Coerência entre discurso e prática; d) Conceito da função e pacto;
2. Estratégicos	a) Diagnóstico do ambiente comunicacional; b) Mensuração de resultados; c) Classificação de públicos; d) Classificação de assuntos; e) Recursos Humanos; f) Recursos financeiros;
3. Processuais	a) Mapeamento de fluxos; b) Definição do fluxo da comunicação formal; c) Fluxos entre as unidades;
4. Operacionais	a) Mapa de canais; b) Mapa anual de atividades; c) Gestão da área.

Tabela 1 - Aspectos relevantes para o desenvolvimento do planejamento

Fonte: CARRAMENHA, CAPPELLARI e MANSI (2013, p. 84)

1. **Aspectos Culturais:** dizem respeito àqueles diretamente influenciados pela cultura organizacional e que dependem do tipo da empresa, sua natureza de atuação e objetivos de negócios, percepção da alta liderança quanto à função em si e da coerência de discursos e comportamentos. Para obter eficiência, é preciso que todas as partes decisoras interessadas estejam alinhadas e engajadas com os propósitos da organização e do planejamento de comunicação interna, e este discurso ser transparente e coerente com os interesses dos empregados e as ações empregadas no dia a dia.
2. **Aspectos estratégicos:** derivam características essenciais para o correto desenvolvimento de uma cultura de comunicação e são determinantes para

que o planejamento desempenhe um papel verdadeiramente estratégico. Para isso, é importante que seja efetuado um diagnóstico profundo de todos os aspectos do ambiente interno, públicos e assuntos sejam identificados e classificados, a mão de obra e recursos financeiros destinados à equipe (de comunicação interna) sejam estipulados mediante clareza de seus papéis e objetivos e as ações e sejam empregadas metodologias que auxiliem na mensuração dos resultados obtidos pela área e seu retorno sobre investimento (ROI).

3. **Aspectos processuais:** relacionados ao processo de desenvolvimento dos fluxos comunicacionais, esses aspectos contribuem diretamente para a eficácia das mensagens e iniciativas implementadas na companhia. Consiste no mapeamento dos fluxos multidirecionais de comunicação existentes entre os empregados e sua relevância, a definição um organograma para o fluxo de comunicação das mensagens formais (priorizando os públicos de maior relevância, naqueles assuntos que tiverem uma natureza mais estratégica), e a definição da forma que se dará a comunicação entre unidade central e filiais (quando houver necessidade).
4. **Aspectos operacionais:** tangem a parte tática da função e dependem de um bom entendimento técnico sobre comunicação de uma forma mais ampla que somente a interna. Aqui, seguindo a mesma lógica do entendimento dos públicos internos e suas mensagens, serão definidos os canais, garantindo sua eficiência e assertividade nas necessidades de cada ambiente. Neste momento, também são definidos os escopos de trabalho de cada membro da equipe e são atribuídos os gestores de cada tarefa.

O planejamento é o momento em que as definições e dados são tangibilizados em iniciativas e conteúdos de negócio que geram valor. Neste ponto, devem ser estabelecidos os desejos de curto, médio e longo prazos e definir o que caracteriza o sucesso destes anseios. Além disso, [CARRAMENHA \(2015, p. 233\)](#) alerta que "as entregas de comunicação devem ser 100% vinculadas aos objetivos organizacionais e, portanto, são mais valorizadas quando estabelecem claramente seu vínculo com as prioridades de negócios". Inclusive, sobre este aspecto, é fundamental que a gestão da área responsável pela comunicação interna tenha relevância e não seja relegada ao nível operacional da organização, pois isso a

deixará distante de discussões estratégicas e, derivando em produção de conteúdo meramente factual, levando a área a ser percebida como despesa e dificultando a comprovação de seu valor para a empresa. CARRAMENHA (2015) esquematizou essa dinâmica no que nomeou de círculo vicioso, conforme demonstra a figura a seguir:



Imagem 2 - Ciclo vicioso da relevância da comunicação interna

Fonte: Adaptação que de CARRAMENHA (2015, p. 230)

CARRAMENHA (2015) acredita que a função pode ser mais estratégica e ter seu escopo redefinido com base nos objetivos de negócio se a alta liderança for próxima da área de CI. Dessa forma, os veículos e campanhas não atenderão mais a objetivos exclusivos da área, mas serão rota para o atingimento destes objetivos, conforme complementa no trecho abaixo:

"Neste espaço, a produção dos veículos e das campanhas divide o tempo do profissional também com a gestão da comunicação informal e com as estratégias de parceria com a liderança, ajudando-a a reconhecer e assumir seu papel de comunicador. Este formato abre espaço para obtenção de resultados que beneficiam tanto a área de comunicação como a organização em termos de negócio." (CARRAMENHA, 2015, p. 231)

E uma vez criada esta dinâmica, formaria-se, nesse segundo caso, um círculo virtuoso, conforme figura a seguir:



Imagem 3 - Ciclo virtuoso da relevância da comunicação interna

Fonte: Adaptação de CARRAMENHA (2015, p. 231)

E, assim, diante destas ressalvas e pré-definições, em caráter ilustrativo, CARRAMENHA, CAPELLARI e MANSI (2013) apresentam a sugestão de modelo de planejamento a seguir:

Objetivo do negócio	Obj. da comunic.	Atividade/ Ação	Prioridade	Período	Mensagens	Meios utilizados	Indicadores	Metas

Imagem 4 - Modelo de planejamento para comunicação interna

Fonte: Adaptado de CARRAMENHA, CAPELLARO e MANSI (2013)

Explicando melhor cada etapa, segundo CARRAMENHA, CAPELLARO e MANSI (2013), podemos preencher cada campo considerando:

- 1. Objetivo de negócio:** exibe as prioridades do planejamento estratégico organizacional.

2. **Objetivo de comunicação:** tangibiliza como a comunicação pode impactar nestas prioridades.
3. **Atividade/Ação:** para cada objetivo elencado, sugere uma ação que comporá o plano de ações de comunicação.
4. **Prioridade:** organiza as ações por potencial e viabilidade, para ajudar em eventuais tomadas de decisão durante a execução do plano.
5. **Período:** contribui para criar uma visão temporal da execução do plano e colheira de resultados.
6. **Mensagens:** são elemento norteador na produção de conteúdo e têm a função de manter unidade e coerência sobre aquilo que é produzido.
7. **Meios utilizados:** são os canais e veículos através dos quais serão dissipadas as mensagens e estruturadas as ações.
8. **Indicadores:** diz respeito ao compromisso com a entrega efetiva e são responsáveis por demonstrar o que, efetivamente, foi atingido ou não.
9. **Metas:** estabelecem, numericamente, os parâmetros de sucesso e a forma de medir os indicadores determinados.

2. TECNOLOGIA E DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO

2.1 A influência da incerteza contextual na configuração de valores

O mundo se transforma constantemente e de maneira veloz: a cada novo dia, a ciência e a tecnologia avançam, as pessoas desenvolvem novas maneiras de suprir suas necessidades, absorvem novas informações e aperfeiçoam suas habilidades. Estas mudanças afetam o indivíduo em níveis pessoais e profissionais, influenciam o contexto político, renovam crenças e valores; tudo isto de maneira integrada e cíclica: reverberando na sua relação com o mundo a partir do que o mesmo passa a representar para si.

De maneira conceitual, a "realidade" pôde ser definida por muito tempo pelo conceito de Warren Bennis e Burton Nanus o "VUCA" (1988), acrônimo traduzido em "volátil, incerta, complexa e ambígua" (BENNIS, WG. e NANUS B., 1988). A definição ganhou maior popularidade nos anos 1990, após ser citada por Herbert F. Barber (1992) em um artigo para a US Army War College, que tinha como intuito

desenvolver lideranças estratégicas em um contexto pós-Guerra Fria, cenário dominado pela insegurança e incertezas geopolíticas. A partir dos anos 2000, passou a ser citada também em publicações sobre estratégia de negócios, suportando a criação de ferramentas e metodologias que buscavam projetar e tornar gerenciáveis cenários futuros (CASCIO, 2020). Contudo, com o passar dos anos e dos eventos e avanços tecnológicos e sociais sucessivos, a atribuição destas características ao mundo foi deixando de contribuir para ampliar o olhar sobre estas transformações e assim promover uma análise integrada, pois a cada ano observava-se uma maior aceleração das mudanças, que extrapolaram a pouca contenção e previsibilidade que caberiam em um "cenário definido por volátil, incerto, complexo e ambíguo".

Ao perceber isso, em 2018, Jamais Cascio, para o Institute for the Future, deu luz a um novo acrônimo: BANI, traduzido em frágil, ansioso, não-linear e incompreensível, "um paralelo intencional com Vuca" e uma tentativa de "enfrentar a era do caos" (CASCIO, 2020).

"É uma estrutura para articular as situações cada vez mais comuns nas quais a simples volatilidade ou complexidade são lentes insuficientes para entender o que está acontecendo. Situações em que as condições não são simplesmente instáveis, elas são caóticas. Nos quais os resultados não são simplesmente difíceis de prever, eles são completamente imprevisíveis. Ou, para usar a linguagem particular desses frameworks, situações em que o que acontece não é simplesmente ambíguo, é incompreensível" (CASCIO, 2020).

BANI é o reconhecimento de que todos os fatos atuam sob completo descontrole, com condições absolutamente desordenadas e que derivam em resultados totalmente inesperados; mas, acima de tudo, reforça a necessidade de cultivar uma nova maneira de ser, pensar e agir para ser capaz de acompanhar tudo isso.

Em 2020, a pandemia da COVID-19 que devastou países ao redor do mundo todo em uma velocidade surpreendente, e forçou uma adaptação veloz do cotidiano, demonstrou como não é possível ter domínio algum sobre as mudanças que estão por vir e também a refletir sobre o valor da existência e suas ações perante ela. E em meio a estes impactos em todas as cadeias da vida, uma das principais relações do homem com o mundo foi modificada: o trabalho, que passa a transbordar a função de subsistência e ser reconhecido como alicerce de todo esse ecossistema

evolutivo, onde cada papel mostra-se fundamental. À medida em que os indivíduos vão criando essa consciência, cada vez mais deixa de existir a persona profissional ou pessoal e o trabalho se integra aos propósitos, relações e preferências individuais e coletivas, constituindo uma nova e única visão de mundo. “As pessoas (...) têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que elas valorizam. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem” (MORIN, 2005).

O retorno financeiro deixa de ser uma das únicas prioridades para os funcionários, que ao mesmo tempo vão compreendendo seu valor e passando a exigir mais das ligações com as organizações que, diante disso, são provocadas a repensar suas relações de trabalho, desenvolver vínculos mais sólidos, justos e transparentes e se orientarem por intenções verdadeiramente positivas. Estes atributos vêm se tornando mandatórios para reter talentos capazes de inovar continuamente. E nesse processo, iniciativas de comunicação interna têm papel fundamental na integração e engajamento de todos. Como afirma Nassar (2006), dizendo que a comunicação interna “vai permitir que as administrações tornem comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar e agrupar os integrantes de uma organização”.

2.2 Origem e breve contexto

2.2.1 Don Norman, o criador

Em 1986, Donald Norman, então engenheiro de tecnologia da Apple, trouxe uma provocação que mudaria o rumo do setor: seria suficiente somente a tecnologia de um produto para torná-lo diferenciado no mercado? Suas reflexões revelaram que não: a relação com os itens deveria considerar toda a sua jornada, desde a descoberta, transporte, acessibilidade e de que maneira aquilo de fato viabiliza uma solução para o problema e encanta o cliente. Don definiu esse processo como "Experiência do Usuário (UX)", cujo primeiro registro foi no artigo "Interface as Mimesis" de Brenda K. Laurel, publicado no livro "User Centered System Design: New Perspectives on Human-computer Interaction" de 1986, uma coletânea organizada por Don Norman e Stephen W. Draper (AGNI, 2016 apud MERHOLZ, 1998).

Don Norman é cientista cognitivo e engenheiro de usabilidade (já recebeu a Medalha Benjamin Franklin em Ciência da Computação e Cognitiva) e dedicou boa parte de sua vida dedicado à pesquisa e defesa do design centrado no usuário. Estudou engenharia elétrica e psicologia matemática no MIT e na Universidade da Pensilvânia, respectivamente. Começou sua carreira como mais um acadêmico desprezioso, um professor associado da Universidade da Califórnia, San Diego (UCSD), onde fundou o Institute for Cognitive Science.

Em 1981, gerou polêmica ao escrever em uma conceituada revista sobre tecnologia, a *Datamation*, sobre como o Unix, o primeiro sistema operacional para computadores, tinha uma interface de usuário ruim. A discussão o destacou como figura pública em defesa do usuário final, papel que mantém até os dias de hoje.

Como cientista cognitivo, sempre se interessou em saber como a mente humana funcionava, e pesquisou com profundidade como as pessoas aprendiam, desempenhavam atividades e erravam, com a intenção de ensinar às pessoas como "evitar erros". Contudo, em 1979, quando, junto a outros cientistas comportamentais, buscava compreender o que levou ao acidente na usina de energia nuclear de Three Mile Island, concluiu que a causa não havia sido por erro totalmente humano, mas que os painéis de controle central pareciam deliberadamente projetados para induzir a erros (NORMAN, 2002). Assim, buscando compreender como evitar possíveis novos acidentes, passou a observar e provocar o funcionamento de tudo ao seu redor: portas, fechaduras, torneiras, interruptores, eletrodomésticos e percebeu que apesar de os mecanismos apresentarem inconsistência ou mau funcionamento, as pessoas se culpavam ao cometer erros usando-os.

Estas frustrações o levaram a escrever, em 1988, o livro 'O design do dia a dia', que tinha como mensagem principal como "o design é um ato de comunicação, e por isso, o designer precisa ter profundo conhecimento e compreensão da pessoa com quem está se comunicando". E, a partir disso, trazia lições aprendidas a partir de objetos e situações do cotidiano, soluções e ferramentas de como projetar e aprimorar os designs a partir da observação de quem irá usá-los, e tendo suas preferências e ideias como premissas essenciais. 25 anos depois, em 2013, relançou a obra em uma versão revisada e ampliada com exemplos mais relevantes para a era digital.

Atualmente, Norman dedica-se ao Nielsen Norman Group, empresa de consultoria e pesquisa de experiência do usuário da qual é co-fundador, leciona em

formações livres e difunde seus anos de experiência em palestras e seminários, como é o caso de seu famoso TED sobre ansiedade e prazer no processo criativo, e por que um bom design nos deixa felizes.

2.2.2 Definição e aplicação do conceito

Logo após o lançamento de "O design do dia a dia", Norman abandonou a carreira acadêmica para se dedicar ao desenvolvimento de produtos, e entrou para a Apple Computer, primeiro como "Apple Fellow", depois como vice presidente de tecnologia avançada, destacando a marca no que diz respeito ao engajamento de pessoas e aplicando os princípios de sua obra em produtos reais (NORMAN, 2002).

A proposta determinava que para criar produtos surpreendentes e certos, era preciso compreender as necessidades e desejos dos consumidores em vez de convencê-los de soluções pensadas a partir da tecnologia e não de quem iria usá-la. E assim, da união de 4 princípios criados para tornar essa ótica ainda mais produtiva e assertiva, nasceu no mesmo período a definição de "Design Centrado no Usuário (*User Centered Design - UCD*)", que mais tarde derivou em uma série de métodos e processos para auxiliar nessa compreensão das pessoas e facilitar a inovação de maneira prática.

O Design Centrado no Usuário (UCD) compreende que é necessário "ter a garantia da resolução de problemas centrais em sua raiz e não apenas nos sintomas apresentados; ser focado nas pessoas; ter uma perspectiva sistêmica, compreendendo que problemas resultam de múltiplas partes que dependem entre si; e testar e refinar propostas que atendam as necessidades das pessoas, continuamente" (NORMAN, 1986). Estas regras ajudam a tangibilizar esta mentalidade e conduzem a execução de um fluxo de descoberta e produção muito mais alinhado com as demandas de um mundo VUCA/BANI, que exigem evolução contínua.

A premissa principal deste conceito é de que o usuário deve estar no centro de todo o estudo, e seus inputs, comportamentos e preferências devem ser levados em consideração durante todo o processo de desenvolvimento de uma solução. Em vez de focar somente nas possibilidades tecnológicas e nas medições de qualidade

em termos de componentes, ela pega soluções que se adaptam ao usuário como ponto de partida e medem a qualidade do produto do ponto de vista do indivíduo (VREDENBURG et al. 2002), levando em consideração os desejos, características e habilidades do grupo de usuários projetados; dessa forma, é possível melhorar a qualidade da interação entre o usuário e o produto e conceber uma solução muito mais assertiva. Esta abordagem foi inicialmente definida por Donald Norman (1986) como “uma filosofia baseada nas necessidades e interesses do usuário, com ênfase em tornar os produtos utilizáveis e compreensíveis”.

"Criar produtos e sistemas com essa orientação é criar experiências mais eficientes, satisfatórias e amigáveis ao usuário. O que pode, sim, favorecer as vendas e a retenção de clientes. Ao invés de exigir que o usuário adapte suas atitudes e comportamentos para aprender a utilizar uma ferramenta, o Design Centrado no Usuário cria sistemas que se relacionam com o que o usuário crê, como age e vê o mundo." (GUIMARÃES, 2017)⁹

Uma vez que o objetivo do processo é capturar e abordar toda a experiência do usuário, a equipe envolvida deve incluir profissionais de várias disciplinas (por exemplo, etnógrafos, psicólogos, engenheiros de software e hardware), bem como especialistas no domínio, partes interessadas e os próprios usuários. Os especialistas podem realizar avaliações dos projetos produzidos, usando diretrizes e critérios de projeto.

Apesar de o conceito de UCD ter ganhado popularidade nos anos 2000, muitas organizações ainda não aderiram pela dificuldade em acompanhar as transformações digitais e as mudanças processuais que foram ganhando cada vez mais agilidade. Por isso, David Benyon (2015), relacionou em uma de suas obras, quatro motivos que validam a aplicação do Design Centrado no Usuário nos modelos de negócio:

- Com o envolvimento próximo do usuário, os produtos têm mais probabilidade de atender às expectativas e aos requisitos dos usuários. Isso leva ao aumento das vendas e à redução dos custos incorridos pelo atendimento ao cliente.
- Os designers de sistemas adaptam os produtos às pessoas em contextos específicos e com tarefas específicas, reduzindo assim as possibilidades de

⁹ Disponível em:

<<https://medium.com/aela/o-que-%C3%A9-design-centrado-no-usu%C3%A1rio-11a9c13c3a2f>>

Acesso em 20 de nov. 2021

surgirem situações com elevado risco de erro humano. UCD leva a produtos mais seguros.

- Colocar os designers em contato próximo com os usuários favorece o surgimento de um senso mais profundo de empatia. Isso é essencial na criação de projetos éticos que respeitem a privacidade e a qualidade de vida.
- Ao focar em todos os usuários de um produto, os designers podem reconhecer a diversidade de culturas e valores humanos por meio do UCD - um passo na direção certa para a criação de negócios sustentáveis.

“Ser centrado no ser humano é um custo adicional para qualquer projeto, então as empresas perguntam com razão se vale a pena dedicar tanto tempo para conversar com as pessoas, produzir designs de protótipos e assim por diante. A resposta é um 'sim' fundamental.” (BENYON, 2015)

Antes do Design Centrado no Usuário, o desenvolvimento de projetos tinha o foco somente nos objetivos do negócio, funcionalidades e toda a capacidade tecnológica disponível, esquecendo de levar em conta a parte mais importante do processo, que é quem realmente vai fazer uso do produto ou serviço, o usuário final. Dessa forma, os sistemas eram complexos demais ou focavam em coisas que não importavam tanto. O que resultava em projetos fracassados ou desperdício de dinheiro, devido a inúmeros retrabalhos. Com o UCD, ao invés de exigir que o usuário adapte suas atitudes e comportamentos para aprender a utilizar uma ferramenta, cria-se sistemas que se relacionam com o que o usuário crê, como age, vê e interage com o mundo.

2.3 Metodologias e processos

2.3.1 Design Centrado no Usuário

Design centrado no usuário tem se consagrado ano após ano como a principal abordagem para projetar softwares interativos (Norman e Draper, 1986). Seu princípio fundamental enfatiza a necessidade de entender os usuários e o contexto de uso, envolvendo-os ao longo do processo de design e desenvolvimento para garantir tomadas de decisão mais assertivas. Com um processo intenso e contínuo de pesquisas, contribuiu com uma ampla gama de métodos e abordagens destinadas a apoiar os praticantes de UCD a construírem sistemas cada vez mais

funcionais e intuitivos (BEYER E HOLTZBLATT, 1997; LAUREL, 2003; NIELSEN, 1993; ROSSON E CARROLL, 2001).

No design centrado no usuário, os designers utilizam uma mistura de métodos e ferramentas investigativas (pesquisas e entrevistas) e generativas (brainstorms) para desenvolver uma compreensão aprofundada das necessidades do usuário e assim serem capazes de projetar a solução ideal.

Segundo Norman (2020)¹⁰, em geral, o design centrado no usuário está fundamentado em 4 princípios essenciais:

- Foque nas pessoas e em suas necessidades
 - Resolva os problemas reais, não os sintomas
 - Tudo está interconectado e compoendo um sistema
 - A reavaliação e evolução deve ser contínua
- E é possível atendê-los ao percorrer 4 etapas:
- **Descobrir o contexto de uso e os desafios:** pesquisar e observar quem, como e para quê o produto ou sistema será utilizado, quais são os desafios e como os usuários o resolvem.
 - **Definir o problema fundamental:** a partir das percepções de contexto, refinar e direcionar os sintomas à uma raiz de problema e priorizar o que será tratado.
 - **Idear e prototipar:** compreendendo a dor a ser endereçada, chega o momento de criação da solução e prototipação do produto.
 - **Testar e validar:** momento em que o desempenho do produto e a percepção do usuário são examinados, buscando julgar o quanto satisfaz necessidades relevantes e corresponde àquele contexto.

A partir disso, a equipe faz mais iterações dessas quatro fases e continua até que os resultados da avaliação sejam satisfatórios. É possível que, a partir dos resultados obtidos nos testes, seja necessário revisitar uma, duas ou até todas as fases anteriores, refinando a solução e complementando o estudo com os *insights* coletados. Norman (2017) aposta nessa metodologia como guia para o processo de desenvolvimento de uma solução, que alia lógica, criatividade e aprendizado. E destaca a importância de ter em mente que este não é um processo linear, e as fases podem variar de acordo com as necessidades do problema, produto e equipe

¹⁰ Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=QewRjNfG1-8>> Acesso em 20 nov. 2021

envolvida. O esquema abaixo ajuda a ilustrar como a interação pode ser variada entre as etapas.

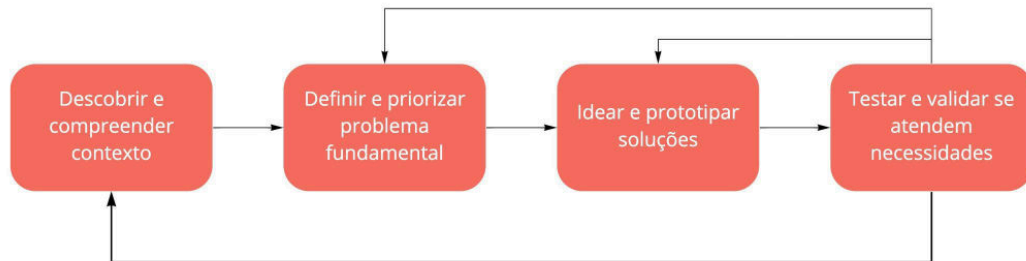


Imagem 5 - Interação entre etapas do Design Centrado no Usuário

Fonte: Elaborado pela autora

2.3.2 Double Diamond

Em dezembro de 1944, o governo de Winston Churchill estabeleceu o Conselho de Design Britânico, organização destinada a apoiar a recuperação econômica da Grã-Bretanha. Inicialmente como Conselho de Desenho Industrial, tinha o propósito fundamental de promover “por todos os meios praticáveis a melhoria do design nos produtos da indústria britânica”. Mais de 75 anos, mantém sua atividade e o "objetivo de inspirar novas formas de pensar com base em ferramentas e técnicas de design, incentivar o debate público e informar as políticas governamentais" (DESIGN COUNCIL, 2020).

Ao perceber que diversos profissionais e empresas percorriam jornadas muito semelhantes em busca de inovação, em 2004, codificou os processos de design, deixando-os mais visuais e compreensíveis para designers e não-designers, e ajudou a estabelecer uma cultura de trabalho favorável à promoção de mudanças positivas, significativas e duradouras trabalho que resultou na metodologia Double Diamond, que ficou mundialmente conhecida e estabeleceu um marco para a área (Design Council, 2019)¹¹. A metodologia consiste na união de diferentes processos de design acrescida do modelo de divergência-convergência proposto em 1996 por Béla H. Bánáthy em seu livro *Designing Social Systems in a Changing World*.

¹¹ Disponível em

<<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>> Acesso em 20 nov. 2021

O método se assemelha bastante à proposta do Design Centrado no Usuário, principalmente pela natureza iterativa do processo, que busca receber constantemente feedbacks sobre como os produtos e serviços estão funcionando. Seu diferencial consiste em ilustrar como a jornada precisa passar por momentos de expansão de conhecimento e criação de opções (divergência) antes de encontrar a definição das opções e tomada de decisões (convergência), o que ajuda a direcionar de que forma as discussões e ações do time serão conduzidas, conforme ilustrado na figura abaixo.

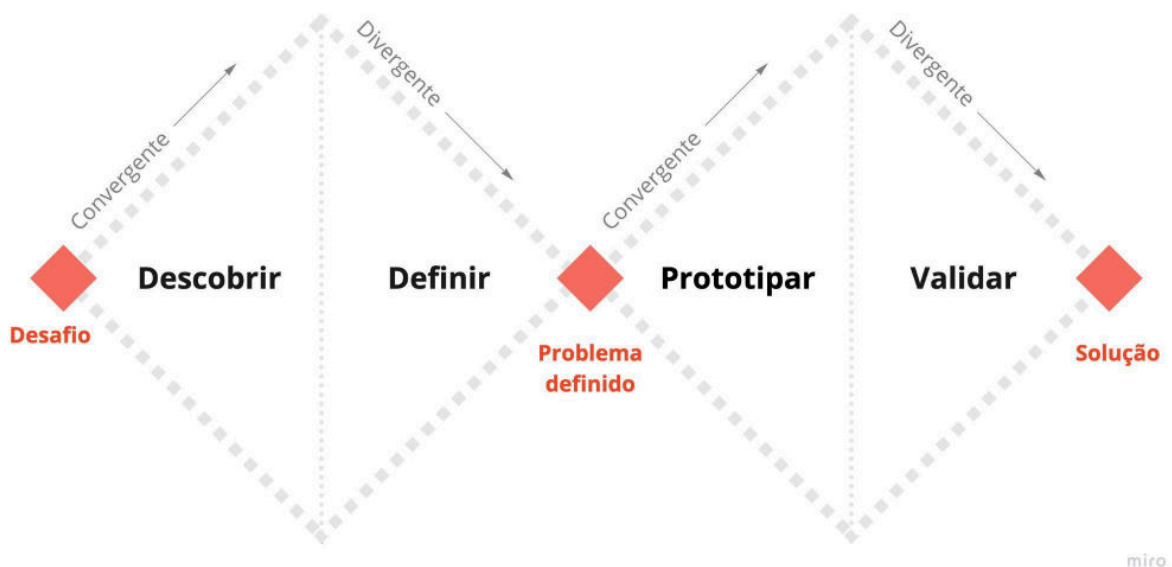


Imagem 6 - Interação entre etapas da metodologia Double Diamond

Fonte: adaptado do Design Council

O primeiro diamante comporta as etapas de descobrimento de quais são e de onde vêm os sintomas e em qual problema deve-se, necessariamente, direcionar o foco. Já o segundo, trata da tangibilização e confirmação da eficiência de uma solução.

Quanto às etapas, o Conselho Britânico de Design (2004) designa a cada uma as funções:

- **Descobrir:** o primeiro diamante ajuda as pessoas a compreenderem, em vez de simplesmente presumirem, qual é o problema. Envolve, pesquisar, falar e observar os usuários afetados pelos problemas. O objetivo desta etapa dentro do modelo Double Diamond é identificar e contextualizar o problema ou oportunidade real.

- **Definir:** as informações e percepções reunidas na fase contribuirão para a construção de uma visão macro sobre o desafio e atribuir foco a um problema. Consiste em filtrar todas as informações obtidas na etapa anterior e elaborá-las. Isso pode significar identificar gargalos ou desperdício de recursos, ver oportunidades ocultas ou definir possíveis restrições. A fase de definição também visa integrar e alinhar todos os profissionais envolvidos no projeto, certificando-se de que todos entendem o contexto do desafio.
- **Prototipar:** o segundo diamante incentiva as pessoas a darem respostas diferentes para o problema claramente definido, buscando inspiração em outros lugares e projetando em conjunto com uma gama de pessoas diferentes e multidisciplinares.
- **Validar:** a validação envolve testar diferentes soluções em pequena escala, para avaliar o impacto do design na satisfação do cliente, e identificar pontos de melhoria para chegar à solução ideal.

O modelo Double Diamond é uma estrutura que pode ser usada em uma variedade de indústrias e sob qualquer modelo comunicacional. E é uma ferramenta facilitadora para a inovação, que envolve outros pontos de vista e tangibiliza o processo criativo e estratégico de design a todos.

2.3.3 Design Thinking

Outra metodologia que se assemelha muito ao Design Centrado no Usuário é o Design Thinking, que também consiste em um processo analítico e criativo com foco em buscar oportunidades, experimentar, criar e prototipar modelos, obter feedback e redesenhar a solução a partir do seu aprendizado, até que esta seja ideal para os objetivos e necessidades do usuário.

Tim Brown (2008), CEO da IDEO, uma das principais empresas de consultoria em inovação de Palo Alto, Califórnia, define-o como “uma abordagem centrada no ser humano para a inovação que se baseia no kit de ferramentas do designer para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso dos negócios.” (Brown 2008, p. 86). Dave Kelley (2013, p. 24), fundador da IDEO e parte do Departamento de engenharia da Universidade de Stanford, onde o Design Thinking vem sendo utilizado e

desenvolvido nos últimos 40 anos, define o Design Thinking como "uma forma de encontrar as necessidades humanas e criar novas soluções usando as ferramentas e mentalidades dos profissionais de design". Se combinarmos estas duas definições, aspectos centrais do Design Thinking, são revelados. O Design Thinking começa com as necessidades humanas e usa tecnologias adequadas com o objetivo de criar valor empresarial por meio do valor para o usuário. A metodologia habita a intersecção entre a capacidade de criar um produto desejado, tecnologicamente viável e com baixo risco para a organização.

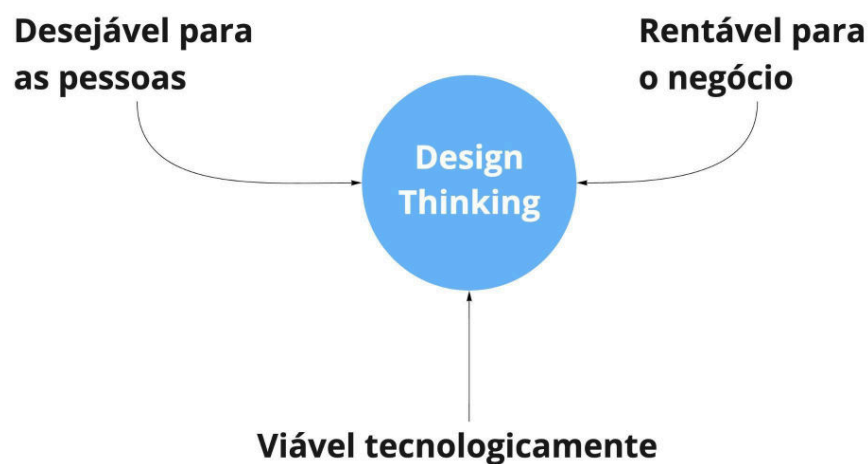


Imagem 7 - Intersecção de aspectos no Design Thinking

Fonte: Adaptado de Tim Brown, via IDEO¹²

Ao usar o termo “Design Thinking”, reconhece-se um problema linguístico. No Alemão, Design pode ser definido como a criação de uma aparência “bonita”, enquanto Design em inglês pode ser usado como verbo e substantivo voltado a “projetar”, que pode ser entendido como “fazer ou planejar (algo) com um propósito específico em mente” (Oxford Dictionaries, 2015). E por conta desta distinção de definições, os projetos de Design Thinking são frequentemente (mal) entendidos como projetos clássicos que objetivam apenas melhorar a estética do produto e atribuído a pensadores como Colani ou seguidores da escola Bauhaus.

Esta interpretação do termo Design Thinking é errônea por dois motivos: Design Thinking é um método de inovação em que o design como estética pode desempenhar um papel, mas não é mais importante do que outros atributos, como

¹² Disponível em <<https://designthinking.ideo.com/>> Acesso em 20 nov. 2021

funcionalidade ou usabilidade. Enquanto os seguidores da Bauhaus criaram, por sua vez, não apenas objetos atemporais, mas também colocaram ênfase no uso de novos materiais, novas tecnologias e possibilidades de produção industrial em massa.

O processo do design thinking é composto por 3 fases macro: entender, explorar e materializar, que por sua vez se fragmentam em 6 fases micro: empatizar, definir, idealizar, prototipar, testar e implementar. Encadeadas, atuam de forma cíclica e contribuem para uma jornada de descoberta das reais necessidades do usuário, validação das soluções propostas, implementação com menores riscos e perdas, e reavaliação para evolução contínua. O Nielsen Norman Group, consultoria especializada em experiência do usuário, co-fundada por Don Norman, ilustrou esta dinâmica processual através do esquema abaixo.

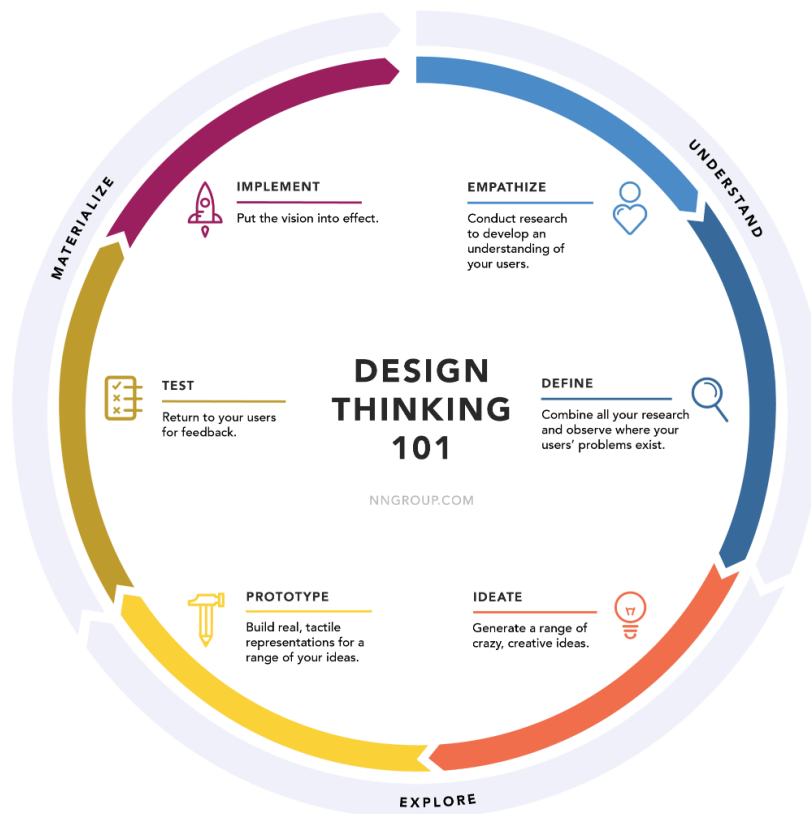


Imagem 8 - Etapas do Design Thinking e sua interação

Fonte: Nielsen Norman Group¹³

¹³ Disponível em <<https://www.nngroup.com/articles/design-thinking-study-guide/>> Acesso em 20 nov. 2021

Kate Moran (2021)¹⁴, especialista do Nilsen Norman Group, define cada etapa do Design Thinking como:

- **Empatizar:** conduzir pesquisas para conectar e desenvolver conhecimento sobre o que seus usuários fazem, dizem, pensam e sentem.
- **Definir:** combinar todas as pesquisas e observar as necessidades dos usuários; começar a destacar oportunidades de inovação.
- **Idealizar:** depois de concluir os primeiros dois estágios e ter identificado algumas necessidades não atendidas do usuário, chega a etapa de idealizar, gerar um conjunto de ideias para atender a essas necessidades pendentes.
- **Prototipar:** construir representações para um subconjunto de suas ideias.
- **Testar:** avaliar o protótipo pedindo que usuários reais o utilizem.
- **Implementar:** colocar a visão em prática e garantir que ela melhore a vida dos usuários.

Assim como nas abordagens anteriores, cada fase deve ser iterativa e cíclica. É comum retornar às duas fases de compreensão, empatia e definição, depois que um protótipo inicial é construído e testado. Isso ocorre porque só depois que os protótipos foram criados e as ideias ganharem vida, é possível obter uma representação verdadeira do design.

A natureza prática e acessível do design thinking o torna escalável. Organizações antes incapazes de mudar sua maneira de pensar agora têm um guia que pode ser compreendido independentemente da especialidade, mitigando a gama de talentos em design e aumentando a probabilidade de sucesso. Isso não se aplica apenas aos tópicos tradicionais de “design”, como design de produtos, mas a uma variedade de questões sociais, ambientais e econômicas. O design thinking é simples o suficiente para ser praticado em uma variedade de âmbitos; até mesmo problemas difíceis e indefinidos que, de outra forma, poderiam ser opressores, afirma Sarah Gibbons (2016)¹⁵.

¹⁴ Disponível em <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking-study-guide/?lm=discovery-phase&pt=article>
Acesso em 20 nov. 2021

¹⁵ Disponível em <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/> Acesso em 20 nov. 2021

2.3.4 Metodologia ideal: mentalidade, processo e ferramenta

Em um campo de estudo que compreende a volatilidade de todos os aspectos que nos cercam e tangem o comportamento humano, como o design, é comum que sejam criadas metodologias autorais, releituras e adaptações de profissionais para os seus contextos. Estas estruturas de trabalho nada mais são que produto do aprendizado dos designers ao longo de suas descobertas, sempre com o objetivo de solucionar os problemas encontrados de forma criativa, através de um produto desejável e necessário para as pessoas (Brown, 2010).

Entretanto, é importante notar os pontos convergentes e presentes em todas as metodologias, que definem a essência de uma técnica eficiente. No caso dos três conceitos analisados (Design Centrado no Usuário, Double Diamond e Design Thinking), está presente em ambos:

- Compreensão profunda do contexto do desafio e empatia centrada no usuário, sempre objetivando identificar e solucionar as suas necessidades verdadeiras.
- Múltiplas perspectivas colaborativas, incentivando a co-criação e colaboração, envolvendo times multidisciplinares e evitando o trabalho em silos, que levam a colocações diversas e evitam idealizações enviesadas.
- Perspectiva otimista sobre os problemas, encarando-os sempre como oportunidade de promover melhorias na vida do usuário, levando a um maior engajamento do time com o processo.
- Dinâmica experimental com erros, incentivando as estruturas convergentes e divergentes de pensamento e a iteração com base em testes, vislumbrando as falhas como geradoras de aprendizado que conduzem ainda mais a solução ao acerto.

Se buscarmos diferenças entre eles, é possível dizer que o Design Thinking e o Double Diamond têm uma visão mais ampla: concentram-se na inovação e na criação de produtos ou serviços que resolvam problemas. Enquanto o Design Centrado Usuário, por sua vez, abriga mais detalhes, e é uma manifestação do desejo de melhorar a usabilidade e a experiência do usuário acima de quaisquer outros interesses.

Diante desta percepção, Norman (2018)¹⁶ afirma que desde que tenha-se em mente os princípios que levam ao Design Centrado no Usuário, o processo aplicado pouco importa, pois apesar de considerar sua metodologia consistente e necessária, o dia a dia prático sempre exigirá adaptações e é parte do papel do designer ser capaz de adaptar-se às circunstâncias sem deixar de lado seu real propósito. Assim, Norman (2018) conclui que o Design Centrado no Usuário é, na verdade, uma mentalidade que orienta e deriva em processos e ferramentas.

Cavalcanti (2014)¹⁷ acredita que o Design Thinking é, na verdade, fundamentado pelo Design Centrado no Usuário. Inclusive, Brown (2010) utiliza o termo "Design Centrado no Usuário" ao descrever o Design Thinking, fazendo com que os termos se confundam, devido à sua proximidade.

Dessa forma, é possível reclassificar os conceitos aqui tratados, assim como ilustrado na tabela abaixo, compreendendo o Design Centrado no Usuário como uma definição de propósito, uma mentalidade a ser incorporada, e que por seus princípios, deriva em processos e estruturas de trabalho que ajudam a traduzir, organizar e tangibilizar estas ideias. Estes processos, que, por sua vez, designam etapas bastante semelhantes entre si, e podem atuar de maneira conjunta e complementar.

Mentalidade	Processo	Etapas
Design Centrado no Usuário	Double Diamond	Descobrir
		Definir
		Prototipar
		Validar
	Design Thinking	Empatizar
		Definir
		Idealizar
		Prototipar
		Testar
		Implementar

¹⁶ Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=rmM0kRf8Dbk>> Acesso em 20 nov. 2021

¹⁷ Disponível em: <<http://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs/index.php/2014/article/view/518/237>> Acesso em 20 nov. 2021.

Tabela 2 - Hierarquização do Design Centrado no Usuário e metodologias derivadas

Fonte: Elaborado pela autora

A partir desta perspectiva, faz-se importante agregar a esta "maneira de pensar" a compreensão de qual o papel estratégico de cada estágio, para assim ser possível relacioná-los e, assim, fixar suas ferramentas de execução. A tabela abaixo sugere uma correlação de etapas entre o Double Diamond e o Design Thinking.

	Processo	Etapas
Fase 1	Double Diamond	Descobrir
	Design Thinking	Empatizar
Fase 2	Double Diamond	Definir
	Design Thinking	Definir
Fase 3	Double Diamond	Prototipar
	Design Thinking	Idealizar
		Prototipar
Fase 4	Double Diamond	Validar
	Design Thinking	Testar
		Implementar

Tabela 3 - Sinergia de fases e etapas das metodologias Design Thinking e Double Diamond

Fonte: Elaborado pela autora

Ao estabelecer esse olhar, o profissional estará preparado para contribuir eficientemente com um processo de design independentemente do método empregado. Don Norman e outros especialistas do Nielsen Norman Group mapearam ferramentas que podem auxiliar na conquista do objetivo de cada fase, que foram agrupadas e classificadas na tabela em anexo (I).

Estas são as principais ferramentas utilizadas pelas grandes organizações e por especialistas consagrados em processos de design. Contudo, Norman (2021) reitera sobre a importância de compreender verdadeiramente o contexto, propósito e objetivo de cada projeto, para ser capaz de selecionar os melhores meios, sanar

suas possíveis particularidades poderão exigir adaptações, e elaborar técnicas que realmente façam sentido para si.

3. O TRABALHO E AS ORGANIZAÇÕES PÓS PANDEMIA DA COVID-19

3.1 Impactos nas relações de trabalho e estruturas organizacionais

Desde março de 2020, o mundo todo vive uma crise sanitária que jamais fora imaginada: a pandemia da COVID-19, cujos efeitos extrapolaram a área da saúde e devastaram sociedades por inteiro, interna e externamente; trazendo, para muitos, luto, insegurança, ansiedade, crises financeiras e impactando as relações humanas, os modelos de trabalho e todo o cotidiano que se conhecia até então. Muitos desses reflexos ainda estão tomando forma até o momento do desenvolvimento deste texto, e é provável que, a longo prazo, sejam identificados ainda mais pontos de impacto. Foram tantas as mudanças, tão intensas e por um período tão maior que o esperado, que é difícil imaginar a retomada do que se vivia antes, o retorno ao "normal". Assim como crenças foram repensadas e hábitos foram rompidos, novas formas de viver, se relacionar e comunicar ganharam espaço.

Devido às proporções políticas e econômicas tomadas pela pandemia e a concepção de um sentimento generalizado de incerteza e imprevisibilidade, as organizações tiveram pouca opção se não repensar diversos aspectos de seu "modus operandi", adequando e reinventando sua gestão, seus processos e buscando otimizar sua capacidade produtiva e preservar os responsáveis pela sustentação de todo o negócio: os empregados. E assim, as relações de trabalho acabaram por ser ressignificadas, seja por tendências que foram instauradas de forma acelerada, como a digitalização dos meios de comunicação, ou pelas novas necessidades que precisaram ser atendidas, como o respaldo aos valores que surgiam e à saúde mental dos funcionários.

A consultoria global em recursos humanos, gestão de carreira e negócios para fusões e aquisições Mercer realizou, em junho de 2020, uma pesquisa com tema "Transformações Organizacionais", com 134 empresas de diferentes setores para entender como elas estavam vendo e reagindo aos impactos da COVID-19.

Segundo Antonio Salvador (2020)¹⁸, líder de negócios e carreira da Mercer Brasil, "as transformações organizacionais são imprescindíveis tanto para a adaptação ao novo contexto econômico, quanto para impulsionar as mudanças que serão necessárias para a sobrevivência das empresas", e àquelas que sobreviverem, será possível visualizar suas estruturas organizacionais "antes e depois do Coronavírus.

Segundo a pesquisa feita pela Mercer, 77% das empresas participantes sentem-se provocadas a se reinventarem neste momento, e 72% devido, principalmente, à COVID-19, ainda que houvesse outras opções importantes, como o movimento de transformação digital, que já vem sendo proposto há algum tempo ou a competitividade acirrada pelo rápido nascimento de startups. Apesar de níveis diferenciados, 71% das empresas também acreditam que as mudanças estão afetando a empresa inteira, não apenas algumas áreas.

Indicando como a gestão do público interno reteve prioridade, os resultados apontam que 76% das iniciativas estão sendo gerenciadas pela área de Recursos Humanos, sendo que, entre suas principais ações está o aumento da comunicação e transparência da organização com seus empregados (84%), a automatização de processos (74%) e o redesenho dos modelos de trabalho, digitalizando-os (72%). É interessante observar como, em tempos de crise, a comunicação assumiu protagonismo, quando, normalmente, exerce função de suporte. Durante a pandemia, sem a comunicação interna devidamente estruturada, garantindo a calma e alinhamento de todos, as demais ações não seriam possíveis. Carramenha (2016, p.130), inclusive, afirma que "não é raro encontrar departamentos e profissionais - de comunicação - que se posicionam como sendo suporte para a companhia, portanto, atendendo demandas e tirando pedidos das demais áreas." e critica como o tratamento desta função meramente no seu aspecto funcional não gera valor real para o negócio. Contudo, ainda é necessário trazer a provocação de como o profissional de comunicação é visto como subordinado dos Recursos Humanos e seu papel estratégico foi anonimizado, mesmo com uma missão tão fundamental. Carramenha, Cappelano e Mansi (2013, p.35) acreditam que a área de RH pode ser tida como fonte primária de informações para a comunicação feita para empregados. e que, mesmo que sob uma mesma diretoria, é importante ter cuidado para não

¹⁸ Disponível em
<<https://www.mercer.com.br/newsroom/pesquisa-transformacoes-organizacionais-release.html>>
Acesso em 20 nov. 2021

reduzir a equipe de CI a algo meramente informativo e operacional, privilegiando somente as informações de gestão de pessoas e relegando a um segundo nível de importância tudo o que se refere à gestão do negócio. Ainda buscando delinear essa relação, trazer a reflexão de uma possível visão de parceria entre elas no trecho:

"Em muitas empresas, a função está subordinada a uma Diretoria ou Gerência de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas e, em outras, atrelada à Comunicação Corporativa ou área similar. Essa definição depende muito mais da cultura organizacional predominante e do jogo de influências e forças entre as diversas diretorias do que a uma definição teórica exata sobre o que é mais pertinente. O que se pode afirmar é que, mesmo se estiverem em áreas distintas, a Comunicação com Empregados e Recursos Humanos sempre terão uma grande interdependência, já que todos os assuntos oriundos da gestão de pessoas interessam aos empregados e impactam na imagem que eles formam sobre a empresa." (CARRAMENHA, CAPPELLANO E MANSI, 2013, p.35)

Entre os recursos buscados para auxiliar nestas transformações, 82% dos respondentes disseram estar utilizando outras referências de mercado (benchmark), seguido de 68% que aplicam, também, a experiência e conhecimento dos executivos. De certa forma, estes pontos podem ser vistos tanto como complementares, como opostos: da junção de inspirações externas com o contexto do alto escalão interno, é possível derivar em abordagens inovadoras e também personalizadas; mas deste mesmo trabalho conjunto, podem surgir iniciativas parciais, soluções pensadas por pessoas distantes do cotidiano e das necessidades do público-alvo, e o uso de referências baseadas em contextos distintos, considerando apenas seu sucesso aparente, e resultando em estratégias inadequadas e falhas.

Pelos impactos em todas as esferas da vida, discussões sobre a saúde mental das pessoas ganharam espaço, e sugeriram uma tendência de empresas a direcionarem o olhar também para esta problemática. Uma pesquisa do Instituto Korn Ferry¹⁹ mostrou que, no meio do ano passado, 73% dos profissionais estavam se sentindo exaustos, sendo que 35% assumem que a situação da covid intensificou esse sentimento. Segundo o levantamento "Continuidade dos negócios e a saúde da força de trabalho em tempos de crise" feito em 2020 também pela Mercer, 49% das organizações respondentes declararam estar analisando a possibilidade de avaliar a saúde mental dos seus funcionários, 22% afirmam já estarem promovendo ações

¹⁹ Disponível em <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/coronavirus-burnout-four-ways-to-handle>> Acesso em 20 nov. 2021

afirmativas e somente 29% negam iniciativas nesse sentido, indicando uma abertura à reflexão sobre este tema deveras novo. Contudo, quando questionadas sobre os meios pelos quais estão promovendo este cuidado, 70% declara estar fazendo acompanhamento através da liderança direta, 57% através de reuniões periódicas de equipe, 39% oferecendo programas de assistência aos funcionários, 27% organizando ações integrativas, como happy hours ou cafés virtuais e 9% explorando outros caminhos, como meditação e terapia virtual, canal direto com médico da empresa e informativos sobre saúde mental. Apesar da aparente intenção em empatizar com a pauta, seguem sendo minorias as iniciativas verdadeiramente assistenciais, e os métodos "tradicionais" e menos humanizados prevalecem, reforçando como ainda há uma longa trajetória a percorrer.

O trabalho remoto (home office) foi uma das principais tendências aceleradas pela pandemia e que ganharam espaço definitivo. Assim como Merino (2020)²⁰ em matéria para a BBC News explica, "a aceleração da adoção digital nos primeiros meses da pandemia fez com que tudo viesse cinco anos adiantado. Portanto, o que vimos como uma fase mais distante está aqui agora". Com a adaptação obrigatória ao online, muitos mitos acerca da produtividade e eficiência desse formato foram quebrados, e questões associadas à acessibilidade e infraestrutura vieram à luz e foram priorizadas nas agendas governamentais, Merino (2020) também afirma. Embora ainda não seja uma realidade para muitos, em uma terceira pesquisa executada em 2020 pela Mercer, sobre os planos de retomada para os modelos presenciais, 85% dos respondentes afirmam pretender manter o home office opcional mesmo após a retomada das atividades nos escritórios. Agora, trabalho à distância deixa de ser sinônimo de isolamento ou de condições inadequadas de trabalho, eliminando a relevância do local onde o trabalho é realizado, renovando as possibilidades de interação entre empregado e empregador, e alterando a lógica empresarial, que passa a ser voltada a objetivos e resultados, ao invés de exigir a mera presença física do trabalhador (FINCATO, 2018, p. 284).

Se a crise foi completamente inesperada, seus desdobramentos em aspectos pessoais, emocionais, sociais, profissionais e tudo que tange a subjetividade da reação humana são ainda mais. Lidar com estas mudanças, mais do que nunca, exige a capacidade de se desprender de referenciais obtidos em contextos diferentes deste e praticar a escuta e observação de quem ou daquilo que foi mexido

²⁰ Disponível em <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-54878269>> Acesso em 20 nov. 2021

e adaptado. É momento de reconstrução, e sob este desconhecido em que nos encontramos, o referencial de todos pode ser enriquecedor, e deve ser considerado: "entramos em um ambiente muito incerto, onde há muita neblina na estrada e onde você tem que se apoiar nos outros e confiar na inteligência colaborativa" (Cánepa, 2020 em matéria para a BBC News).

3.2 Gestão em tempos de crise: novas tendências de comunicação interna

Com as estruturas organizacionais sendo revistas e as relações de trabalho ressignificadas, a comunicação interna encontrou novos espaços e oportunidades para atuar, foi impulsionada a assumir o protagonismo no fortalecimento do elo entre empregados e organizações, demanda que nunca fora tão necessária, e também se viu pressionada a adequar-se aos receptores e meios de comunicar, que transformavam-se aceleradamente.

A agência Ação Integrada, em parceria com a Social Base²¹, elaborou uma pesquisa de tendências de comunicação interna para 2021, que conta com a participação de mais de 175 empresas de portes e segmentos variados e respondentes de diversos níveis hierárquicos. O levantamento evidencia a responsabilidade do Coronavírus como propulsor da transformação e valorização da área de CI. Segundo a pesquisa, as empresas acreditam que 91,4% das áreas mudaram especificamente por conta da crise, sendo que 46,9% mudou muito. Considerando os impactos da pandemia da COVID-19 na área e em seus processos, as organizações acreditam que 2020 foi um ano com aumento no volume de trabalho (87,4%), mas que levou a uma maior valorização de seu papel estratégico, e menos ferramental (78,3%), e que também passou a ser mais consultada e envolvida nos movimentos da empresa (72,6%). Além disso, para 2021, 66,3% dos respondentes afirmam que mudarão programas e iniciativas de comunicação e relacionamento, 40% mudarão a estratégia da área e 34,9% mudarão os canais de comunicação interna.

²¹ Disponível em https://acaointegrada.com.br/wp-content/uploads/2021/03/AcaoIntegrada_Ebook_PesquisaTendenciasEmComunicacao_2021.pdf> Acesso 20 nov. 2021

A demanda por uma abordagem mais pessoal, autêntica e humanizada, que de fato viabilize a construção de elos de confiança, e de um espaço para diálogo e escuta, foi evidenciada na pandemia, quando o pano de fundo era um momento de profunda insegurança e revisão de valores: o estudo *Disrupting the Function of IC – A Global Perspective*²², publicado em 2017 pela ICKollectif, agência global de Relações Públicas, já acusava que 90% das notícias recebidas e assimiladas pelos colaboradores não foram disponibilizadas nos canais formais das empresas. Na pesquisa feita pela Ação Integrada/Social Base (2020), o gestor imediato (72%) foi considerado o meio de comunicação mais eficaz, acima de meios convencionais como e-mail (55,4%) e WhatsApp (45,7%). Inclusive, 76,6% acredita que o líder aumentou ainda mais a sua importância como comunicador da empresa depois da pandemia, tendo até mesmo seu uso intensificado nas estratégias de 2021 por 49,7% dos respondentes.

As organizações Deloitte LLP, Duke Fuqua School of Business da Universidade, e American Marketing Association unem-se desde 2008 para promover pesquisas e análises que ajudem a prever tendências para a área de marketing, nomeada *The CMO Survey*. Em 2020, trouxeram como foco a pandemia da COVID-19: com informações acerca dos gastos com marketing, desempenho, empregos, como a liderança foi afetada e expectativas para o próximo ano. Os resultados desta última edição²³ demonstram que 84% dos clientes afirmam que experiência que uma empresa oferece é tão importante quanto seus produtos e serviços – eram 80% em 2018. Esse cenário não é tão diferente quando o assunto é o público interno: segundo a matéria "10 Tendências em Comunicação Interna para 2021"²⁴ publicada pela Aberje, "contribuir com a melhoria da experiência do colaborador na empresa" é uma temática presente entre as principais ativações planejadas para 2021 na pesquisa da SocialBase/Ação Integrada (mencionada por 53,1% dos respondentes) e aparece na grande maioria de referências consultadas na construção da matéria. E, ainda segundo a matéria, é uma tendência mencionada em praticamente 100% das referências pesquisadas. Ao construir uma experiência

²² Disponível em <<https://www.ickollectif.com/ebook>> Acesso em 20 nov. 2021

²³ Disponível em <https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2020/06/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-June-2020.pdf> Acesso em 20 nov. 2021

²⁴ Disponível em <<https://www.aberje.com.br/coluna/10-tendencias-em-comunicacao-interna-para-2021>> Acesso em 20 nov. 2021

positiva e criar uma dinâmica dialógica e cativante, a empresa desenvolve embaixadores da sua marca e multiplicadores da sua cultura, o que impacta positivamente na produtividade e na atração e retenção de talentos interessantes para si. "Employer Branding" e "Employee value proposition"²⁵ são os conceitos que definem esse tipo de prática. Segundo CARRAMENHA (2016, p.131), ter uma comunicação interna, o employer branding e o employee value proposition atuando em sinergia, é característica de áreas de CI de vanguarda.

Com a adoção do trabalho remoto ou híbrido e as contratações extrapolando fronteiras nos cenários corporativos, tornou-se um novo desafio manter uma convivência digital equilibrada, empática e colaborativa no dia a dia, que promova trocas humanas para além das reuniões de trabalho e evite a formação de silos e o sentimento de isolamento. Embora plataformas e redes sociais internas contribuam fundamentalmente nesse processo, a Aberje (2020) elenca outros dois caminhos que devem ser trilhados neste contexto: estimular interações triviais, colaboração e trocas e outras interações genuínas entre pessoas e consolidar técnicas, rituais ou mecanismos online que facilitem o diálogo e a colaboração, edificando o ambiente como favorável e à tomada de decisão e cocriação nas reuniões e eventos do dia a dia.

Outro tema que frequentemente é mencionado como "tendência" na área de CI é a mensuração de resultados e a tomada de decisões com base em dados, aparecendo como prioridade para 62,9% dos respondentes da pesquisa SocialBase/Ação Integrada. Entretanto, no mesmo levantamento, a maior parte das empresas (48,8%) declara mensurar 4 em cada 10 das ações ou menos e somente uma minoria (7,2%) afirma mensurar 8 em cada 10 das ações ou mais - e estes dados perduram desde o ano anterior. Como consequência, 66,3% dos respondentes raramente ou nunca conseguem apresentar o retorno financeiro gerado por suas ações. De acordo com relatório Global Employee Experience Trends, executado pela Qualtrics.XM²⁶, consultoria global em experiência do

²⁵ EVP é um conjunto exclusivo de ofertas e valores para influenciar positivamente candidatos alvo e funcionários [...], é uma consolidação do que faz com que uma pessoa queira ou goste de trabalhar na organização. [...] Employer Branding é o processo de promoção de uma empresa ou uma organização, com o objetivo de posicioná-la atrativamente como empregadora através de seus atributos reais. Ele aumenta a capacidade da empresa em atrair, recrutar e reter os colaboradores ideais, facilitando assim a realização do plano de negócios da empresa (SABINO, 2015).

²⁶ Disponível em
<https://success.qualtrics.com/rs/542-FMF-412/images/EX_Global_Trends_Report_Ebook.pdf>
Acesso em 20 nov. 2021

empregado, em 2020, apenas 9% das organizações escutaram empregados e tomaram decisões com base nisso e, ao mesmo tempo, 2 em cada 3 empregados consideram muito importante serem ouvidos e levados em consideração na elaboração de iniciativas para engajamento. Em um artigo escrito por Adriano Zanni, Diretor de Engajamento e Comunicação com os Empregados do Grupo Trama Reputale, consagrado grupo de comunicação no Brasil, ZANNI (2020) conta que muitas das organizações que visita relatam terem a percepção de que os processos tradicionais de diagnóstico e mensuração de comunicação são lentos, levando à perceberem problemas tardiamente, quando não há mais possibilidade de ação direcionada; além disso, relata que sua proposta é de utilizar metodologias como o 'design thinking' para a geração de feedbacks rápidos, que permitam ações instantâneas e otimização de rotas nos momentos oportunos, um pensamento bastante disruptivo para a área.

Apesar de muitas descobertas, ideias e impactos estarem sendo descobertos em "tempo real", algumas mudanças e tendências já conquistaram seu espaço. Aqui, foram mapeadas, como principais:

1. A demanda pelo **protagonismo da CI** e a necessidade de mudanças nos preceitos da área;
2. O uso da **abordagem humanizada**, com foco em proximidade e confiança, atualmente sendo manifestada através do uso da liderança como comunicadora essencial;
3. A importância da **experiência do empregado** para com a empresa, da formação de em um *employee value proposition* e de um esforço consistente de *employer branding*;
4. A tomada do **home office** como uma realidade que persistirá após o fim da pandemia e a necessidade de criar **processos para de interação e co-criação** online;
5. O valor da **mensuração** de ações de comunicação e avaliação constante **para tomadas de decisão** mais rápidas e assertivas.

4. DISCUSSÃO

4.1 Bruno Carramenha e Viviane Mansi: vozes da contemporaneidade

Ao longo desta monografia foram reunidos conceitos consagrados de comunicação com provocações vanguardistas de design e tecnologia, na tentativa de compreender se é possível aproximar esses mundos distintos e assim criar uma nova mentalidade, novos processos e contribuir para a construção de estratégias inovadoras de Comunicação Interna.

Inicialmente, a intenção era desenvolver um estudo de caso que fosse capaz de demonstrar como empresas que têm metodologias derivadas do Design Centrado no Usuário como competência principal (como as startups de plataformas digitais e apps) são capazes de adaptá-las também para seus produtos internos, tais quais as iniciativas de comunicação interna. Contudo, por estas ainda serem premissas recentes, que surgiram e estão se delineando junto com o crescimento da tecnologia, e áreas de gestão serem regidas por pressupostos mais tradicionais e consolidados, aos quais os profissionais da área estão melhor habituados, não foi possível encontrar um exemplo que de fato alcançasse o ganho que este estudo propõe. Entretanto, atualmente esta busca por disrupção também é bastante presente dentro da própria comunidade de Relações Públicas, que com mais de cem anos enquanto profissão e campo de estudo, tem suas teorias e estratégias revistas, debatidas e criticadas por especialistas com diferentes pontos de vista, tradicionais e modernos. Entre eles, há duas figuras bastante representativas e que conquistaram muita relevância no setor, marcando a história das Relações Públicas com discussões e proposições excepcionais sobre comunicação e cultura organizacional: Viviane Mansi e Bruno Carramenha, que, inclusive, já dividiram palco diversas vezes, com destaque a suas três maiores obras: Comunicação com Empregados: A Comunicação Interna sem Fronteiras (2013), Ensaio sobre Comunicação com Empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos (2015) e Comunicação estratégica do funcionário: construindo uma cultura de engajamento (2019).

Viviane Mansi é mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero, pós-graduada em Liderança pela Fundação Dom Cabral e em Negócios pela

Fundação Getúlio Vargas (FGV). Já foi Head Global de Comunicação Corporativa e Marca Institucional da Votorantim Cimentos e, hoje, atua como diretora de comunicação, relações públicas e sustentabilidade da Toyota do Brasil, é professora na FIA Business School e LinkedIn Top Voice. Possui mais de 40 publicações autorais, entre elas, mais de 6 livros, sempre voltados a provocar mudanças na gestão da comunicação organizacional.

Bruno Carramenha é graduado em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero (2006), especializado em Gestão de Negócios e Marketing pela ESPM (2011) e mestre pela Faculdade Cásper Líbero (2016). É sócio-diretor da 4CO | Cappellano & Carramenha, consultoria focada em comunicação e cultura organizacional, e professor de graduação e mestrado na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) e Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Até hoje, já contribuiu com mais de 30 publicações autorais, sendo 4 livros, também abordando os mais diversos temas e problemáticas no espectro da comunicação organizacional.

Para complementar esta revisão bibliográfica e validar pontos de sinergia entre os dois universos aqui pesquisados, foram feitas entrevistas abertas em profundidade com ambos, utilizando questões semi-estruturadas regidas por um roteiro: "exploratória e flexível, não havendo sequência predeterminada de questões ou parâmetros de conversa" (BARROS, 2005, p.65). Tendo como ponto de partida o problema de pesquisa: "seria possível o Design Centrado no Usuário contribuir para a inovação em estratégias de Comunicação Interna?", o objetivo foi compreender a visão dos especialistas sobre o uso deste e outros processos criativos, as necessidades e tendências mais eminentes no campo da CI sob os seus pontos de vista, e sua visão sobre a ideia de utilizar escuta ativa, co-criação, micro experimentação e mensuração (pontos que constituem a mentalidade do Design Centrado no Usuário) ao conceber novas estratégias, independentemente do uso de modelos de facilitação. Unindo suas respostas às teorias propostas em suas obras, a seguir serão apresentadas as percepções captadas.

Conforme já foi comentado em tópicos anteriores, a Comunicação Interna ainda é subaproveitada em muitas organizações, atuando de maneira ferramental apenas no trânsito de informações institucionais para seus funcionários. Quando questionada sobre os problemas mais comuns enfrentados pelas empresas, Viviane acredita que estes podem ser divididos em dois grandes grupos:

(...) Primeiro, a empresa que não se comunica, faz comunicações simples, básicas sobre o dia a dia da empresa, mas não fala sobre questões importantes que de fato façam diferença para as pessoas, então não se comunicam adequadamente. O outro tipo de empresa é que atira para todo o lado e tem “cinco mil” canais que competem entre si. (informação verbal)²⁷

Já Bruno traz outros dois pontos que vão ao encontro de Mansi e das tendências citadas no capítulo 3: em primeiro, "o entendimento de 'comunicação' por parte dos departamentos de comunicação como uma função e não um processo" (informação verbal)²⁸. Para ele, é dever das empresas saber diferenciar que existe o ato comunicacional de emitir informações oficialmente e de forma estruturada, e existe a comunicação do dia a dia, construída a partir das relações entre as pessoas, e que são essenciais para o funcionamento do trabalho. Em entrevista, ele afirma que o problema é "a gente fechar os olhos para a comunicação como um processo e achar que ela é só uma função, um produto. Assim, sempre vamos tentar resolver um problema de processo com uma função e isso não vai funcionar" (informação verbal)²⁸. Ou seja, é possível entender que o ato de comunicar deve ser dialógico e constante, e é um processo de entendimento das partes e mediação das necessidades, não uma função única de emitir mensagens unilateralmente. Em segundo, ele menciona:

(...) uma baixíssima consciência dos líderes e da média liderança sobre a sua função no processo de comunicação, sobre a sua atuação e a necessidade do seu envolvimento. Pesquisas mostram que as pessoas formam o entendimento sobre a organização a partir da relação que elas têm com os seus líderes. (...) A empresa é um CNPJ e 4 paredes, quem personifica a empresa é o líder, o chefe, a chefe. (informação verbal)²⁸

Por este segundo, é possível conectar à discussão sobre a necessidade iminente das pessoas por conexões mais próximas, personalizadas e verdadeiras, e um tratamento mais humanizado nas relações de trabalho.

Como meios para correção, Viviane alerta: "primeiro é preciso ter uma estratégia, não é simplesmente fazer uma comunicação um dia após o outro" (informação verbal)²⁷. Para ela, em empresas com excesso de canais e comunicados, é importante entender o que as pessoas querem saber de verdade para assim determinar o ritmo e as mensagens que serão transmitidas. De acordo com Valsani,

²⁷ Entrevista concedida por MANSI, Viviane. Entrevista I. [13.11.2021]. Entrevistador: Luciana Mayumi Koike, 2021. Arquivo .opus (53 min)

²⁸ Entrevista concedida por CARREMANHA, Bruno. Entrevista II. [12.11.2021]. Entrevistador: Luciana Mayumi Koike, 2021. Arquivo .mp4 (34 min)

"é fundamental conhecer em profundidade o público de que estamos falando – e isso não se consegue com pesquisas via questionário. É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança. Em suma, é preciso ter disposição para ouvir. Mesmo o melhor programa de comunicação fracassará se não seguir essa premissa". (VALSANI, 1997, p.182)

Enquanto isso, para as empresas que não priorizam a comunicação, "o primeiro passo é ajudá-la a entender o ponto de vista cultural, e deixar evidente que comunicação importa para as pessoas" (informação verbal)¹. Aqui, evidencia-se a necessidade de promover uma escuta aprofundada dos funcionários, e trazer dados e evidências dessa importância e dos ganhos potenciais de ter uma comunicação consistente, que mantém a empresa em harmonia.

Sobre reforçar o papel de comunicador das lideranças e seu potencial, MANSI (2015, p.192) comenta que "T. J. Larkin diz que o empregado lembra-se nove vezes mais da informação que ele ouve do chefe se comparada à informação que ele vê ou ouve nos veículos formais de comunicação". E ainda, CARRAMENHA, CAPPELLARI e MANSI (2013, p.67) acreditam que a comunicação derivada dos líderes "parece ser a mais efetiva, uma vez que facilita a criação de laços afetivos e efetivos, constrói confiança e uma verdadeira via de mão dupla". Essa eficiência revela, também, a necessidade das pessoas de se sentirem ouvidas e terem espaço para diálogo, ou seja, de uma troca participativa nessa relação de trabalho.

Quando questionados sobre as necessidades dos públicos internos terem mudado após a pandemia da COVID-19, ambos trouxeram afirmações semelhantes: Viviane diz que "as pessoas experimentaram novas realidades e agora elas conseguem perceber ou pelo menos têm expectativa de que outra maneira de trabalhar pode ser melhor" (informação verbal)²⁷; e Bruno comenta que "as pessoas têm descoberto uma nova relação com o trabalho. (...) que a pandemia acelerou uma diluição das fronteiras de tempo e espaço associadas ao trabalho" (informação verbal)²⁷. E ambos também fazem um alerta relacionado à superexposição e ao excesso de trabalho. Mansi comenta que:

Mas também acho que temos uma supervalorização dos espaços remotos nesse momento, ou seja, as pessoas estão dizendo e verbalizando aqueles que podem, evidentemente, que é uma minoria, que gostariam de trabalhar de casa. Mas acredito que isso causa também uma super estafa. Trabalhar de casa não é simples, eu acho que esse movimento é pendular, está acontecendo muita discussão sobre isso e logo mais vamos recolher. (informação verbal)²⁷

Já Carramenha, também menciona o impacto dessas mudanças estruturais do cotidiano na saúde mental das pessoas:

A gente tem se dado conta - de uma forma meio desesperadora - que não temos mais hora nem local de trabalho. A tecnologia já vinha rompendo essas estruturas, mas a pandemia agigantou isso. (...) E isso passa - ou deveria passar - em nome da sanidade social por ajudar as pessoas a se desconectarem do trabalho em algum momento. (informação verbal)²⁸

Bastante alinhados, ambos mencionam como as mudanças drásticas motivadas pela pandemia forçaram uma adaptação nos modelos de trabalho, que pode ter sido bem ou mal recebida por uns ou outros, mas que ainda não se instaurou completamente e têm muito a se discutir e delinear. Bruno acredita que "O trabalho precisa ser ressignificado na vida do trabalhador. Seja para quem vai ficar em casa, híbrido, ou voltar ao presencial" (informação verbal)²⁸; afinal, independentemente do modelo empregado para si, todo o entorno se transformou. Para ele, a comunicação tem um papel fundamental em apoiar e facilitar esse avanço, e ajudar nessa ressignificação. Segundo ele, "a gente vai precisar ajudar as pessoas a entenderem um novo jeito de trabalhar" (informação verbal)²⁸.

Por fim, os especialistas deram sua opinião sobre a forma como são concebidas as estratégias de comunicação interna e como vêem o emprego de metodologias como o Design Thinking, Double Diamond ou dos próprios princípios do Design Centrado no Usuário neste processo: com uma abordagem mais sucinta, Mansi, que possui diversas frentes de comunicação sob a sua gestão, comentou gostar de aplicar o design centrado no usuário em seus times, pois traz agilidade ao processo de descoberta de uma resposta, mas alerta que os times de Comunicação Interna são os que menos interagem com ferramentas de inovação atualmente, pois atuam sob um cotidiano mais proativo e operacional, e ainda é um dilema entender como equilibrar isso. Quando questionada sobre a diferença das demandas dos públicos-alvo de comunicação interna versus ou demais times, que justifiquem essa disparidade processual, ela traz o seguinte ponto:

Na verdade, não depende do público em si, mas da estrutura da empresa. Imagine que aquelas que estimulem que todos participem da comunicação - por exemplo, estimulando redes colaborativas - acabam tendo mais tempo para fazer coisas mais relevantes, como escutas, planos estratégicos, etc. (informação verbal)²⁷

Carramenha traz este mesmo ponto: a cultura organizacional, como principal impeditivo no emprego de "fórmulas" para a geração de insights e concepção de estratégias. Ele pontua que esta variável é infinita e imprevisível, e pode comprometer o uso de certas abordagens: "para que funcione, é preciso ter um contexto cultural que as pessoas colaborem, reconheçam o valor do produto do seu trabalho, entendam para onde a empresa está rumando, etc" (informação verbal)²². Segundo ele, se uma única pessoa já carrega consigo um universo de desejos, medos, vontades, sentimentos, reações, a nível empresarial, essas particulares se multiplicam e formam milhares de combinações e situações, o que não invalida o emprego dessas alternativas, mas demanda o entendimento de que "métodos e ferramentas podem funcionar ou não entre diferentes subculturas" (informação verbal)²⁷.

Na Toyota, a metodologia PDCA (Plan, Do, Check, Act), que tem como foco garantir ciclos de melhoria contínua está enraizada em seus processos e cultura, e nos leva a duvidar se há espaço para a inclusão de novas abordagens. Criada nos anos 70, o PDCA consiste em (1) planejar uma melhoria ou teste, (2) implementar em pequena escala, (3) observar e estudar as mudanças influenciadas pela implementação e (4) tomar ações com base nas descobertas do passo 3. Ainda que estes sejam passos tenham bastante sinergia com as metodologias exploradas neste estudo e possam parecer a atender a demanda aqui investigada (se é possível o Design Centrado no Usuário contribuir para a inovação em estratégias de Comunicação Interna), Mansi salienta que ambas devem atuar juntas, pois impactam em momentos diferentes do produto ou planejamento:

Fazer PDCA é diferente de fazer *design thinking*, porque um vai melhorar o que você (já) tem, o outro pode te dar rapidamente mudanças grandes de estratégias que possam fazer sentido. O que quero dizer, é que de tempos em tempos o melhor deveria ser a gente aplicar *design thinking* e, de uma forma regular PDCA, mas são projetos que um não substitui o outro, em alguns momentos um é mais importante que o outro. (informação verbal)²⁷

Embora Carramenha recomende que, antes de considerar introduzir estas novas abordagens e pontos de vista, seja preciso um diagnóstico bastante consistente, tendo em mãos o mapeamento dos públicos da organização, entendimento da sua cultura e de possíveis aspectos que sejam refratários ou catalisadores da comunicação, e visibilidade da perspectiva dos públicos em

relações às mensagens emitidas, os canais utilizados, e o clima geral da empresa, não descarta seu uso como papel de apoio e complemento. Segundo ele:

Sobre esse processo de diagnóstico tem muita bibliografia: que fale sobre a importância do diagnóstico, da importância de reconhecer as particularidades dos públicos em relações públicas, afinal é a natureza do nosso trabalho, mas não tem uma estruturação em etapas como há na tecnologia. (...) Não há nada muito organizado em termos de fórmulas, caminhos possíveis. (informação verbal)²⁸

Entender a importância de levar em consideração a influência da cultura organizacional sobre as relações de trabalho foi ponto decisivo para a discussão que será proposta no próximo tópico. Uma vez que a cultura da empresa "é a manifestação diária das relações de trabalho (...) ou o reflexo da definição da experiência de trabalho do empregado" (informação verbal)²², apenas identificar as necessidades dos públicos não será suficiente para propor-lhes soluções, pois aspectos intrínsecos da cultura atuarão como bloqueadores da experiência. Carramenha exemplifica isso:

Por exemplo, que pode aparecer em uma pesquisa que os empregados têm uma expectativa de serem mais ouvidos. Mas se a gente não levar em conta o contexto cultural da organização, pode ser que se descubra, que se mapeie culturalmente que a empresa tem uma cultura muito hierarquizada e conta com vários símbolos culturais - inclusive de infraestrutura - que dizem "essa empresa valoriza muito a hierarquia". Nesse caso, não adiantaria responder a uma demanda de comunicação, (...) criando uma caixa de sugestões, por exemplo, (...) que comunicacionalmente poderia ser perfeita, se a cultura não está preparada para ouvir essa manifestação dos empregados, (...) e não vai acreditar ou aceitar as críticas recebidas (...), pois esse produto comunicacional vai ser um fracasso. **O que for produzido precisa ser produzido à luz desse entendimento cultural.** (informação verbal)²⁸

Por fim, a partir dos pontos expostos, é possível observar que diversos aspectos devem ser ponderados ao refletir não só sobre a viabilidade de empregar estas metodologias (pensando em estruturas de equipes), como no seu potencial de engajamento e sucesso. Afinal, de nada adiantaria o time de comunicação buscar, através disso, atender à demanda de escuta, diálogo e co-criação dos empregados se a participação não for estimulada e a gestão e alta liderança não utilizarem estas descobertas nas tomadas de decisão. Destas entrevistas, podem ser resumidos os pontos de ação ou oportunidades abaixo:

1. A necessidade de disseminar o valor fundamental da comunicação no dia a dia de trabalho.
2. A importância de compreender o que os funcionários realmente querem saber, em quais ritmos e canais.
3. A responsabilidade da liderança como comunicadora devido à sua relação próxima e humanizada.
4. O papel do comunicador no processo de ressignificação das relações de trabalho após a pandemia, em um momento de incerteza sobre o amanhã, desequilíbrio da vida pessoal e trabalho e redefinição de cotidiano.
5. A escuta como etapa fundamental no entendimento das pessoas e organizações.
6. A cultura organizacional como auxiliar ou obstáculo na proposição de soluções para as necessidades dos empregados.
7. O uso de metodologias que ajudem a **organizar** os caminhos possíveis para a realização de um diagnóstico consistente e um planejamento assertivo.

4.2 Sinergia entre os conceitos, tendências e apontamentos dos especialistas

Com base nos conceitos de Design Centrado no Usuário (e metodologias derivadas), contexto social e tendências previstas para a comunicação interna e apontamentos dos especialistas Viviane Mansi e Bruno Carramenha trazidos nos tópicos anteriores, foram identificados pontos de sinergia que permitem a reflexão sobre uma possível aproximação das áreas para a criação de meios personalizados que complementem e facilitem a inovação de estratégias de comunicação interna.

O contexto em que vivemos é dinâmico, imprevisível, caótico, e se transforma constantemente, na mesma velocidade em que surgem informações, inovações tecnológicas ou fenômenos como a pandemia da COVID-19, que destruiu muito do que se conhecia ou acelerou tendências que ascendiam aos poucos. Estes movimentos afetam comunidades por inteiro, em aspectos pessoais, financeiros e políticos: e desafiam pessoas a se adaptarem, reverem suas necessidades e empresas a revisitarem seus processos, estratégias e repensem seus modelos de

gestão e negócio, em ciclos de mudança cada vez menores. Assim como foi mencionado no capítulo 3, momentos de crise evidenciam ainda mais a necessidade de uma comunicação interna eficiente nas organizações, para resguardar a harmonia dos empregados - pessoas fundamentais para o seu funcionamento - e garantir sua competitividade mediante os concorrentes.

Retomando a definição e princípios do Design Centrado no Usuário apresentados no capítulo 2, o conceito compreende a busca pela descoberta de desejos e necessidades não atendidas das pessoas, ou problemas cujas soluções poderiam ser otimizadas, gerando mais harmonia com a experiência. Como premissa principal, tem o usuário no centro de todo o estudo, e leva em consideração suas falas, comportamentos, preferências e molda a solução visando máxima fluidez àquele contexto de uso. Além disso, considera que as pessoas são seres profundamente mutáveis, e por isso investe em abordagens ágeis, que facilitem a validação e aprendizado rápido das soluções, a partir de testes constantes e geração de valor em pequenas doses, mas constantes. Por sua natureza de aprendizado contínuo, tem as decisões orientadas a dados e sempre trabalha sobre um planejamento com desafio e propósito definidos, facilitando a relação de resultado e ganho para o negócio. Para alcançar essa dinâmica, desenvolveu uma série de métodos que ajudam a conduzir a descoberta, a organização dos *insights*, a construção de propostas de solução, a validação de sua eficiência e o aprimoramento mediante aprendizados. As metodologias mais frequentemente empregadas são o *Design Thinking* e o *Double Diamond*. Em resumo, o conceito é regido por 4 princípios:

1. Foque nas pessoas e em suas necessidades;
2. Resolva os problemas reais, não os sintomas;
3. Tudo está interconectado e compoendo um sistema;
4. A reavaliação e evolução deve ser contínua.

E é possível atendê-los ao percorrer 4 etapas:

1. **Descobrir o contexto de uso e os desafios:** pesquisar e observar quem, como e para quê o produto ou sistema será utilizado, quais são os desafios e como os usuários o resolvem.

2. **Definir o problema fundamental:** a partir das percepções de contexto, refinar e direcionar os sintomas à uma raiz de problema e priorizar o que será tratado.
3. **Idear e prototipar:** compreendendo a dor a ser endereçada, chega o momento de criação da solução e prototipação do produto.
4. **Testar e validar:** momento em que o desempenho do produto e a percepção do usuário são examinados, buscando julgar o quanto satisfaz necessidades relevantes e corresponde àquele contexto.

Um dos principais pensamentos de vanguarda da comunicação é o entendimento e a compreensão de que o empregado é parte fundamental para a existência da organização, deve receber a devida relevância e ser levado em consideração nas tomadas de decisão estratégicas. Ao instituir essa provocação, CARRAMENHA (2015, p.127) aponta como essencial "**colocá-lo no centro do processo de comunicação** (...) e passar a reconhecer seus anseios, suas expectativas, seu perfil (e as segmentações possíveis), suas características e particularidades". Ainda que seja mais comum incluir processos de escuta nas fases de pré-planejamento, CARRAMENHA (2015) transborda (e inova) este comportamento padrão ao sugerir que os empregados sejam ouvidos também durante a execução dos planos de ação e depois deles implementados, com objetivos diferentes. Conforme ilustra na tabela a seguir:

Processos de escuta de empregados			
	Antes do desenvolvimento do plano	Durante a execução do plano	Depois de finalizado o plano
	Diagnóstico	Avaliação	Mensuração
Objetivos para comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a perspectiva do público a respeito dos assuntos críticos para organização; • Identificar a aceitação e efetividade dos veículos de comunicação e retenção de mensagens-chave; • Estabelecer referência para os indicadores de medição de resultados posterior; • Identificar os aspectos culturais que são refratários ou catalisadores da comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer o sucesso das ações prioritárias conforme vão sendo executadas (ex. realização de um evento; aceitação quanto a mudança em um veículo; entendimento de conteúdo disseminado por campanha, etc.); • Funcionar como termômetro para os indicadores de comunicação, a partir de avaliações em menor escala com número reduzido de amostra; • Permitir traçar mudanças de rotas que se mostrem necessárias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o sucesso das ações do plano de comunicação; • Demonstrar como a comunicação contribuiu para os negócios da organização.

Tabela 4 - Processos de escuta de empregados

Fonte: CARRAMENHA, 2015, p.128

Esta mentalidade vai totalmente ao encontro da essência do Design Centrado no Usuário, que é ter o público-alvo no centro da ideação de soluções e ter a escuta presente ao longo de toda a jornada de criação, validação e aprendizado. A existência desta premissa provocada por um especialista de CI consagrado já

demonstra grande sinergia com o conceito e com o objetivo desta monografia. Outros pontos que reforçam esta coesão é "o uso da abordagem humanizada, com foco em proximidade e confiança, atualmente sendo manifestada através do uso da liderança como comunicadora essencial" e da "experiência do empregado para com a empresa, da formação de em um *employee value proposition* e de um esforço consistente de *employer branding*", ambas mencionadas como uma das principais tendências da área no capítulo 3 e nas entrevistas com Mansi e Carramenha, no tópico anterior deste capítulo.

CARRAMENHA (2015) também acredita que uma das etapas mais importantes do planejamento de comunicação é o diagnóstico, etapa esta que requer do comunicador levantar a maior quantidade de informações sobre os ambientes e os públicos com os quais têm de se relacionar e avaliar riscos e oportunidades que deverão ser considerados no plano de ação. Simões também define esta etapa como ponto de partida fundamental em sua afirmação:

"O diagnóstico é a análise conclusiva de como se encontra a organização em face dos interesses de todos os seus públicos ou de um especificamente. (...) Todos os dados necessitam ser analisados para se chegar à informação, isto é, à síntese de tudo: o problema e suas inúmeras facetas." (SIMÕES, 2001, p. 36)

Sergio Bernadelli, em artigo para a TramaWeb²⁹, atribui como meios de obter resultados nesta etapa o que chama de "tríplice da análise", que consiste na combinação de *desk research* a partir de materiais consolidados e benchmarks, entrevistas em profundidade com todos os níveis do público que serão afetados pela comunicação e execução de grupos focais, onde a ideia é facilitar dinâmicas com profissionais de diferentes áreas e experiências para refletirem sobre temas sensíveis à organização. A partir destas definições é possível ver uma forte similaridade com a etapa (1) *Descobrir o contexto de uso e os desafios* definida por Norman no Design Centrado no Usuário.

Como já foi citado algumas vezes, uma das principais finalidades do Design Centrado no Usuário é a idealização de soluções de usuários para usuários, focadas em seus desejos e necessidades. Diante disso, o alerta de CARRAMENHA (2015) sobre como os aspectos culturais de uma organização moldam o comportamento de

²⁹ Disponível em <<https://www.tramaweb.com.br/diagnostico-comunicacao-interna-como-fazer/>> Acesso 20 nov. 2021

seus funcionários e impactam na eficiência das ações (como o exemplo da caixa de sugestões descrito no tópico anterior) poderia representar uma barreira na entrega desta experiência. No entanto, demonstram a necessidade de compreender com profundidade o contexto da empresa a ponto de, assim como a etapa (2) *Definir o problema fundamental*, sempre encontrar a raiz dos problemas em vez de tratar seus sintomas. Ou seja, no exemplo da caixa de sugestões, seria identificar que a estrutura verticalizada e inflexível da empresa é obstáculo para a conexão com seus colaboradores, alimenta a dor de não se sentirem escutados e compreendidos, e os impedirá de promover um engajamento bem sucedido. Embora este não deixe de ser um desafio para o comunicador, ele estará apto a desenvolver programas de comunicação que sejam adequados a estas limitações ou terá clareza da problemática central para buscar dados que apoiem a argumentação em defesa da mudança.

Além de acolher a voz do empregado, outro desafio da área de comunicação em alguns cenários, destacado por Mansi em entrevista, é o de disseminar o valor fundamental deste trabalho no dia a dia e seu papel enquanto processo/produto, não apenas função. Aliado à tomada do home office como uma realidade que persistirá após o fim da pandemia e a necessidade de criar processos para de interação e co-criação online (uma das tendências de CI listadas no capítulo 3), o comunicador passa a ter como dever promover um maior envolvimento do seu público em seu processo de ideação como forma de alinhar dúvidas e expectativas, contar com sua contribuição, gerar engajamento e sensação de pertencimento. Essa dinâmica co-criativa vai ao encontro de um da etapa (3) *Idear e prototipar* do Design Centrado no Usuário, que recomenda veementemente que sejam facilitadas dinâmicas com equipes multidisciplinares para evitar olhares enviesados dos designers, focando no problema, não em ideias pré-concebidas.

A mensuração de ações de comunicação e avaliação constante para tomadas de decisão mais rápidas e assertivas, que aparece como uma das principais tendências para o próximo ano, e também representa um grande desafio para as áreas de comunicação, é o ponto que melhor evidencia a oportunidade de ganho caso haja integração com as metodologias de Design Centrado no Usuário. A etapa - (4) *reavaliação e evolução contínua* é característica essencial do conceito e é o que garante maior assertividade às suas soluções. Parte da premissa de que o público-alvo é quem melhor pode dizer se a proposta funciona para si ou não, então

recomenda que a primeira versão da solução seja prototipada rapidamente para colher respostas e pontos de melhoria diretamente do usuário. Além disso, baseia as otimizações e melhorias futuras em dados obtidos nestas descobertas, facilitando as tomadas de decisão. Outro benefício é o apoio das evidências para justificar possíveis mudanças que iriam de encontro com a expectativa de *sponsors*. Por fim, a relação já bastante refinada do Design Centrado no Usuário com a mensuração e análise de dados influencia não só no fim do ciclo de criação (validação) como também no começo, garantindo que os objetivos, métricas de avaliação e sucesso estão definidos na fase de planejamento, para que seja possível calcular o retorno sobre investimento (ROI) com mais clareza ao final.

Ao compreender como cada etapa se relaciona com os conceitos e/ou necessidades de Relações Públicas em Comunicação Interna, torna-se possível tangibilizar meios de desenvolvê-las de maneira mais tática e sistematizada, uma vez que o Design Centrado no Usuário compreende uma mentalidade estratégica que deriva em uma série de abordagens metodológicas que podem ser adaptadas de acordo com o seu contexto de aplicação (conforme detalhado no capítulo 2). O fundamental é entender sua essência ágil, conectada, analítica e humano-centrada e então será possível buscar as melhores ferramentas para ajudar a organizar os caminhos possíveis para a realização de cada uma de suas etapas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as estruturas organizacionais sendo revistas e as relações de trabalho ressignificadas, principalmente após os abalos causados pela pandemia do Coronavírus, a CI encontrou novos espaços e oportunidades para atuar, foi impulsionada a assumir o protagonismo no fortalecimento do elo entre empregados e organizações, demanda que nunca fora tão necessária, e também se viu pressionada a adequar-se aos receptores e meios de comunicar, que transformavam-se aceleradamente.

Inspirados no sucesso das startups, que regem o desenvolvimento de seus produtos digitais a partir dos princípios do Design Centrado no Usuário e utilizam de metodologias derivadas, buscou-se, neste estudo, estabelecer uma aproximação das áreas, uma vez que em ambas, fala-se sobre compreender, empatizar, co-criar, engajar, e satisfazer ou resolver a dor de um determinado público-alvo. O objetivo principal era validar se através deste meio seria possível desenvolver estratégias mais inovadoras para a Comunicação Interna.

A partir dos dados analisados, foi possível concluir que o momento é bastante oportuno para os profissionais de comunicação buscarem agregar alternativas que possam contribuir tática, analítica e criativamente para o seu trabalho. Além disso, dadas as revisões de valores, que têm cada vez mais valorizado o empregado enquanto figura fundamental na sustentação dos negócios e valorizado seu engajamento para com a empresa, as Relações Públicas em Comunicação Interna já vinham em um movimento de centralização do usuário (empregado) na idealização de suas estratégias, o que destacou fortemente a sinergia entre os conceitos de ambas as áreas.

Compreendendo, também, que o Design Centrado no Usuário trata de uma mentalidade, que pode derivar em inúmeras abordagens metodológicas, mas que também está preparada para adaptar-se a diversos contextos, até mesmo as variáveis mais subjetivas que devem ser consideradas em um planejamento de CI, como a cultura organizacional ou a abertura dos empregados e dos sponsors à inovação podem ser acolhidos por esta flexibilidade.

Um dos principais ganhos percebidos na união destes dois universos está na mensuração como premissa tanto para a geração de ideias, como para as tomadas

de decisão, a sustentação de argumentos, e comprovação do valor das ações tomadas para o negócio, tema que ainda carregava grande apreensão e dúvida para muitos profissionais da área.

A partir dos conceitos explorados no **capítulo 1**, foi possível perceber que as Relações Públicas para a Comunicação Interna ainda são regidas por premissas que não têm o colaborador em foco, dificultando uma real aproximação e desconsiderando suas particularidades, que evidenciam comportamentos cada vez mais diferentes. No entanto, os próprios movimentos globais já vinham mostrando a demanda crescente por uma revisão de processos.

O **capítulo 2** demonstrou como o mercado de tecnologia enxerga seu negócio e foi capaz de ser pioneiro na aplicação de metodologias sistematizadas, criativas e analíticas ao mesmo tempo. Aqui, foi possível compreender o Design Centrado no Usuário, na verdade, como uma mentalidade, uma filosofia, capaz de derivar em abordagens adequadas para diferentes contextos, e que oferece instrumentação para cada uma delas.

Através do levantamento de dados sobre os impactos da pandemia da COVID-19 nas relações de trabalho e estruturas organizacionais no **capítulo 3**, foi possível mapear as tendências surgidas ou aceleradas na área de Comunicação Interna, que vão ao encontro das provocações levantadas no capítulo 1 e mapeiam diversos pontos sinérgicos com o Design Centrado no Usuário.

Por fim, o **capítulo 4** deu voz às provocações de Bruno Carramenha e Viviane Mansi acerca da necessidade de renovação das Relações Públicas e demonstrou como os universos possuem forte sinergia.

Por ser uma abordagem inicial sobre integração do Design Centrado no Usuário com a Comunicação Interna como forma de facilitar a inovação no setor, acredita-se que o estudo cumpriu com o planejado e responde de maneira afirmativa o questionamento inicial sobre **ser possível o Design Centrado no Usuário contribuir para a inovação em estratégias de Comunicação Interna.**

As hipóteses de que as abordagens e ferramentas propostas pelo método poderiam ajudar a promover uma compreensão profunda e empática dos funcionários, que aliadas à uma abordagem co-criativa potencializariam o engajamento dos grupos com as iniciativas, resultando em projetos mais assertivos e de que o caráter ágil associado aos princípios do Design Centrado no Usuário, que sugerem a coleta de feedback imediato e melhoria contínua das ativações

colaboraria com uma maior adequação ao ritmo de mudança e o comportamento cada vez mais volátil dos funcionários, ajudando na atração e retenção de talentos, e o engajamento de empregados com a marca, foi confirmada ao serem mencionados justamente estes pontos como necessidades iminentes da Comunicação Interna pós pandemia da COVID-19 (no capítulo 3) e estas serem premissas do Design Centrado no Usuário.

A terceira hipótese, por fim, apesar dos ganhos aparentes, é que seria possível que a visão sistêmica motivada pelo Design Centrado no Usuário, que sugere a busca pela raiz dos problemas e não somente o tratamento de seus sintomas, além de identificação e refinamento de todas as dependências para uma ação integrada possa exigir uma mudança processual de toda a organização, dificultando a aderência dos times de comunicação interna em empresas com aspectos culturais mais conservadores: esta suposição também se confirmou ao identificarmos a cultura organizacional possível barreira entre as necessidades dos empregados e a viabilidade de solucioná-las.

Enfim, esta monografia pode servir de ponto de partida para o desenvolvimento de trabalhos futuros. Agora, é fundamental que esta junção seja colocada em prática em desafios reais, para que possa ser refinada e aprimorada para o contexto comunicacional.

REFERÊNCIAS

ABERJE. 10 Tendências em comunicação interna para 2021. 2020. Disponível em <<https://www.aberje.com.br/coluna/10-tendencias-em-comunicacao-interna-para-2021>> Acesso em 20 nov. 2021

ABRACOM. Como entender a comunicação interna. 2008. Disponível em <<https://www.abracom.org.br/wp-content/uploads/2019/02/CCO-Como-entender-a-Comunica%C3%A7%C3%A3o-Interna-2008.pdf>> Acesso em 20 nov. 2021

AGNI, Eduardo. UXBlog Mergo, 2016, apud MERHOLZ, Peter, 1998. Disponível em: <<https://www.peterme.com/index112498.html>>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

ANDRADE, A. & Rossetti, J. P. (2006). Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências (2a ed.). São Paulo: Atlas.

AON HEWITT. Trends in Global Employee Engagement. 2013. Disponível em <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Report.pdf> Acesso em 20 nov. 2021

BARBER, Herbert F. Journal of Management Development, Vol. 11, Nº 6, p. 4-12, 1992. Matéria Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENNIS, Warren & NANUS, Burt. Líderes. São Paulo: Harbra, 1988.

BENYON, David. Interaction Design Foundation. Disponível em: <<https://www.interaction-design.org/literature/topics/user-centered-design>>. Acesso em: 29 de maio de 2021.

BERNARDELLI, Sergio. Diagnóstico de comunicação interna: o que é e por onde começar? 2020. Disponível em <https://www.tramaweb.com.br/diagnostico-comunicacao-interna-como-fazer/>> Acesso 20 nov. 2021

BROWN, Tim. Design Thinking. Harvard Business Review, 2008

CARRAMENHA, Bruno. Comunicação líderes e com empregados. Jundiaí, SP. 2016.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. Comunicação interna. A comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, SP. 2013

CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI. Ensaio sobre comunicação com empregados. Múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí, SP. 2015

CASCIO, Jamais. Facing The Age of Chaos. Medium, 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. Design Thinking como metodologia de pesquisa para concepção de um ambiente virtual de aprendizagem centrado no usuário. In: Simpósio Internacional de Educação a Distância, São Carlos, Ufscar, 2014. Disponível em: <http://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs/index.php/2014/article/view/518/237>>. Acesso em 20 nov. 2021.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação Interna e Cultura Organizacional. Brasília, 2008.

Design Council. Disponível em <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>> Acesso em 20 nov. 2021

FINCATO, Denise Pires; ANDRADE, Amanda Scotá. Home Office: direitos fundamentais, meio ambiente laboral e reforma trabalhista. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 284, maio/ago. 2018.

FORTES, Waldir Gutierrez. Relações Públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias. 2. ed. São Paulo: Summus. 2003.

FRANÇA, Fábio. Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica – Business relationship. 2012.

_____. Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil. Comunicação & Sociedade. 2003.

GUIBBONS, Sarah. Design Thinking 101. 2016. Disponível em <<https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/>> Acesso em 20 nov. 2021

GUIMARÃES, Felipe Melo. O que é Design Centrado no Usuário? 2017. Disponível em:
<<https://medium.com/aela/o-que-%C3%A9-design-centrado-no-usu%C3%A1rio-11a9c13c3a2f>> Acesso em 20 de nov. 2021

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional.

HOUAISS, Antonio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Edição 1. São Paulo: Editora Objetiva.

KELLEY T, Kelley D. Creative confidence—unleashing the creative potential within us all. Crown Business, New York. 2013

KOTLER, Philip et al. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 1. ed. São Paulo: Campus. 2010

KUNSCH, Margarida. Relações públicas e modernidade: novos

paradigmas na comunicação organizacional. 1997.

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

_____. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. São Paulo, 2007.

_____. Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas". 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACEIRA, Rodrigo. ThinkWithGoogle, 2020. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/gestao-e-cultura-organizacional/alem-do-home-office-uma-perspectiva-das-relacoes-de-trabalho-no-brasil-pos-covid/>>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). Comunicação interna: a força das empresas. São Paulo: ABERJE, 2005.

MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação interna: uma visão mais ampla no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

_____. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2006.

MATOS, Gustavo Gomes de. A cultura do diálogo: Uma estratégia de comunicação nas empresas. 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 7ª.Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

McAULEY, J.; DUBERLEY, J.; JOHNSON, P. Organization theory: challenges and perspectives. 2007.

MIGLIORA, Luiz Guilherme. ThinkWithGoogle, 2020. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/gestao-e-cultura-organizacional/alem-do-home-office-uma-perspectiva-das-relacoes-de-trabalho-no-brasil-pos-covid/>>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

MORAN, Kate. Design Thinking: Study Guide. 2021. Disponível em <<https://www.nngroup.com/articles/design-thinking-study-guide/?lm=discovery-phase&pt=article>> Acesso em 20 nov. 2021

MORIN, E. Foco interno. Revista GV Executivo da Fundação Getúlio Vargas, v.4. 2005.

NASSAR, Paulo. Tudo é comunicação. 2ª ed. São Paulo: Lazuli, 2006.

NORMAN, Don. User Centered System Design; New Perspectives on Human-Computer Interaction, 1986.

_____. O design do dia-a-dia. Rio de Janeiro, RJ, 2002.

Oxford Dictionaries. 2015. Disponível em <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/design>> Acessado em 20 nov. 2021

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial. Campinas: Alínea, 2000.

REBOUÇAS, Nádia. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial, In.: KUNSCH, Margarida M. K., A Comunicação como fator de Humanização das Organizações, São Caetano do Sul, Difusão, 2010, p. 185 a 201.

RUGGIERO, Alberto Piro. Qualidade na comunicação interna. São Paulo: Rh, 2002.

SANCHES, C. Esforço para manter o colaborador informado e envolvido com a empresa. RH em Síntese. 1996. Disponível em:

<http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/cmmk_002.php>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

SALVADOR, Antonio. Pesquisa inédita da Mercer revela que maioria das empresas pretende implementar mudanças organizacionais em 2020. 2020. Disponível em <<https://www.mercer.com.br/newsroom/pesquisa-transformacoes-organizacionais-release.html>> Acesso em 20 nov. 2021

SERRANO, F. “La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestion para Las empresas”, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona. 2001. Disponível em <<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>> Acessado em 21 de nov. 2021

SIMÕES, Roberto Porto. Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria de Relações Públicas. São Paulo: Summus, 2006.

URRUTIA, A. A . Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologias de la comunicacion. 1999. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/_esp/anopub.php?anopub=1999>. Acesso em: 29 de maio de 2021.

VALSANI, Flavio. Novas formas de Comunicação Interna. In.: KUNSCH, Margarida _____ . Novas formas de Comunicação Interna. In.: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Obtendo Resultados com Relações Públicas. São Paulo, SP: Pioneira, 1997.

VREDENBURG, K. and Isensee, S. et al.. User-Centered Design; An Integrated Approach. 2002.

YILDIRMAZ, Ahu & KLEIN, Sara. The Evolution of Work: The Changing Nature of the Global Workplace, 2016.

YILDIRMAZ, Ahu & KLEIN, Sara. The Workforce View, p. 6, 2020.

ANEXOS

Anexo I

Ferramenta	Descrição	Fase
Entrevistas com <i>stakeholders</i>	Geralmente possuem conhecimento, visão e dados exclusivos sobre processos internos de bastidores e sobre os usuários que interagem com eles. Entrevistas com <i>stakeholders</i> podem fornecer uma camada adicional de percepção que ajuda a equipe a entender a escala do problema e também a viabilidade de soluções posteriores.	Fase 1 (descobrir)
Entrevistas com usuários	Entrevistas com usuários são uma atividade-chave para entender as tarefas e motivações do grupo de usuários para o qual se está projetando. As entrevistas podem ser agendadas formalmente ou apenas chats informais (por exemplo, em um local adequado onde seu público-alvo esteja presente).	Fase 1 (descobrir)
Pesquisa exploratória	Tem o intuito de descobrir coisas novas sobre um domínio, pode trazer insights mais amplos sobre o tema e contribuir para a exploração da dimensão do problema (ou da oportunidade). Fazem parte desta categoria, estudos de diário (dados autorrelatados pelos participantes longitudinalmente), entrevistas com usuários (método para identificar percepções e opiniões) e estudos de campo (pesquisas feitas no contexto do usuário).	Fase 1 (descobrir)
Workshops	São oficinas interativas que contribuem para alinhar os membros da equipe e explorar temas a partir de diferentes pontos de vista. Podem ser voltar-se ao mapeamento de dúvidas, hipóteses, perguntas de pesquisa, problemas, necessidades e características do contexto, onde a equipe	Fase 1 (descobrir)

	questiona certos 'fatos' e identifica suposições que precisem ser exploradas e auxilia na definição de prioridades das validações.	
Matriz CSD	Contribui para garantir alinhamento da equipe. Nesta dinâmica, toda a equipe é reunida e recebe post-its (ou utiliza uma ferramenta colaborativa online). Em um determinado tempo (normalmente 5 minutos), todos escrevem individualmente todas suas certezas (afirmações em que há dados suficientes para validar) sobre o desafio, todas as suposições e todas as dúvidas. Dessa forma, questionamentos poderão ser resolvidos ou mapeados para posteriormente serem validados.	Fase 1 (descobrir)
Desk research	Com foco em coletar mais informações sobre o desafio levantado a partir de fontes já existentes, são pesquisados sites de avaliação, fóruns de perguntas, reclamações de empresas que resolvem o mesmo problema, pesquisas já feitas anteriormente na empresa, material midiático, etc.	Fase 1 (descobrir)
Proto-persona	Criação de perfil semi-fictício para representar os diferentes tipos de usuário do produto a partir dos seus comportamentos, objetivos e dores. Contribui para despertar empatia na equipe e para ajudar a voltar ao foco no usuário quando chegar o momento de idealizar a solução.	Fase 1 (descobrir)
Mapa de empatia	Outra forma de despertar empatia sobre o contexto do usuário quando enfrenta esse problema, o mapa e empatia ajuda a mapear alguns comportamentos, objetivos e dores através do preenchimento de quatro tópicos do usuário observado:	Fase 1 (descobrir)

	o que ele pensa, sente, diz e faz.	
Mapa de jornada	<p>Viabiliza a visualização do processo pelo qual uma pessoa passa para cumprir uma meta vinculada a um negócio ou produto específico. É usado para entender e atender às necessidades e pontos fracos do cliente.</p> <p>O mapa de jornada compila uma série de objetivos e ações do usuário em um esqueleto de linha do tempo. Em seguida, o esqueleto é desenvolvido com pensamentos e emoções do usuário para criar uma narrativa. Finalmente, essa narrativa é condensada em uma visualização usada para comunicar percepções que informarão os processos de design.</p>	Fase 2 (definir)
Diagrama de afinidade	Após o levantamento de informações através de pesquisas, entrevistas e dinâmicas de time, chega o momento de organizar os insights e agrupar pontos convergentes em grupo, para evidenciar tendências e temas críticos.	Fase 2 (definir)
Opportunity Gaps	Sistema de análise que ajuda a priorizar temas dentre os problemas ou resultados esperados que foram mapeados. Consiste em classificá-los com base na importância e satisfação do usuário em relação ao item. As melhores oportunidades serão as aquelas que são importantes, mas eles se sentem insatisfeitos.	Fase 2 (definir)
Análise da concorrência (Benchmark)	Auditoria e revisão de produtos e processos concorrentes; busca por referências de como outras empresas resolvem o mesmo problema.	Fase 3 (prototipar)
How might we (Como nós podemos)	Consiste em um exercício onde os desafios levantados e	Fase 3 (prototipar)

	refinados nas etapas anteriores são traduzidos em perguntas no formato “Como podemos” [fazer com que mais pessoas concluam o pagamento, por exemplo], que incitam a geração de ideias assertivas, mas sem vieses, uma vez que coloca o problema do usuário no centro da ideação.	
Árvore de oportunidades	Esta ferramenta ajuda os times a lembrarem do seu objetivo macro. Nela, está mapeado o resultado desejado, as oportunidades mapeadas e hipóteses de solução, que ajudam a dar clareza do todo e evitar a fixação em uma única ideia.	Fase 3 (prototipar)
Moodboard (quadro de humor)	Um moodboard é uma colagem, física ou digital, que se destina a comunicar a direção que a solução está tomando (ou deveria estar seguindo). As partes interessadas podem usar um quadro de humor para fornecer a um designer visual a atmosfera que eles gostariam que seu site transmitisse e a paleta de cores a explorar.	Fase 3 (prototipar)
Protótipo de papel	A prototipagem em papel é o processo de criar desenhos básicos, geralmente esboçados à mão, de uma interface de usuário e usá-los em um teste de usabilidade para coletar feedback. Os participantes apontam para locais na página em que clicariam, e as telas são apresentadas manualmente ao usuário com base nas interações que eles indicam.	Fase 3 (prototipar)
Protótipo digital testável	Protótipo de interface de usuário é uma hipótese - uma solução de design considerada promissora. A maneira mais eficiente de testar essa hipótese é observar os usuários trabalhando com ela. A escolha do protótipo irá variar muito dependendo dos objetivos do teste, integridade do design, ferramentas usadas	Fase 3 (prototipar)

	e recursos disponíveis para ajudar antes e durante os testes de usabilidade.	
Teste de usabilidade moderado	Disponibiliza o protótipo para o usuário e pede que realize tarefas e pense em voz alta enquanto faz isso. O moderador pode complementar ou fazer provocações ao longo da experiência.	Fase 4 (validar)
Teste de usabilidade remoto e sem moderação	Disponibiliza o protótipo para o usuário e pede que realize tarefas, mas os usuários concluem as tarefas em seu próprio ambiente, sem a presença de um facilitador. As tarefas são pré-determinadas e apresentadas ao participante por meio de uma plataforma de teste online.	Fase 4 (validar)
Teste A/B	Expõe duas ou mais hipóteses de solução de um mesmo problema para uma base controlada de usuários. Isso auxilia na avaliação da diferença na percepção e geração de valor de cada uma.	Fase 4 (validar)
Lançamento beta	O lançamento de uma versão beta permite que apenas um grupo seletivo de usuários use o produto e forneça feedback antes que ele se torne disponível para o público em geral.	Fase 4 (validar)