

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**MARGARIDA CRISTINA GOLDSCHMIDT**

***DESIGN THINKING: UMA PROPOSTA PARA ASSESSORIA DE IMPRENSA***

**São Borja  
2018**

**MARGARIDA CRISTINA GOLDSCHMIDT**

***DESIGN THINKING: UMA PROPOSTA PARA ASSESSORIA DE IMPRENSA***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Mestrado Profissional em Comunicação e Indústria Criativa da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Comunicação e Indústria Criativa.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Costa Martins

**São Borja  
2018**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

G623d	Goldschmidt, Margarida Cristina Design Thinking: uma proposta para assessoria de imprensa / Margarida Cristina Goldschmidt. 106 p.  Dissertação(Mestrado)-- Universidade Federal do Pampa, MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E INDÚSTRIA CRIATIVA, 2018. "Orientação: Tiago Costa Martins".  1. Design Thinking. 2. Newsmaking. 3. Assessoria de imprensa. I. Título.
-------	--

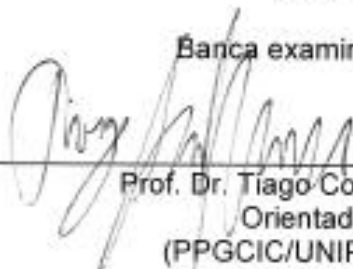
MARGARIDA CRISTINA GOLDSCHMIDT

**DESIGN THINKING: UMA PROPOSTA PARA ASSESSORIA DE IMPRENSA**

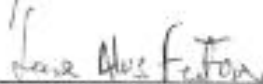
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Mestrado Profissional em Comunicação e Indústria Criativa da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Comunicação e Indústria Criativa.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 12 de novembro de 2018.

Banka examinadora:



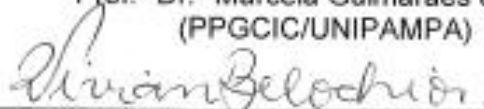
Prof. Dr. Tiago Costa Martins  
Orientador  
(PPGCIC/UNIPAMPA)



Prof.ª Dr.ª Sara Alves Feitosa  
(PPGCIC/UNIPAMPA)



Prof.ª Dr.ª Marcela Guimarães e Silva  
(PPGCIC/UNIPAMPA)



Prof.ª Dr.ª Ângela Cristina Trevisan Felippi  
(PPGDR/UNISC)

## AGRADECIMENTO

Ainda que a autoria do trabalho seja assinada por uma pessoa, sinto que as trocas com todas as pessoas ao longo da trajetória do mestrado foram fundamentais para que a dissertação acontecesse. As pessoas aqui citadas foram essenciais para que este trabalho pudesse ser concluído. Muito obrigada:

Ao Prof. Dr. Tiago Costa Martins, por todo apoio e incentivo nas diversas etapas desse trabalho, por ter me apresentado à metodologia que deu origem a tudo isso e mudou meu modo de ver o mundo. Às professoras Vivian Belochio, pela sugestão do tema, Sara Feitosa, pelas observações valiosas e correções que contribuíram muito para o trabalho final, e Marcela Guimarães, pelo incentivo, conselhos, amizade, contribuições e parceria compartilhada ao longo destes dois anos de Mestrado.

Aos meus colegas pioneiros no Programa: Greice, Fábio, Renata, Franceli, Emanuelle, Nathalia e Elisandro. Aprendemos, sofremos e fizemos espaço para acontecer juntos. Quando chegamos, “era tudo mato” e essa caminhada foi muito mais fácil com vocês ao meu lado. Fábio e Greice, eu não sei como esse projeto sairia do papel sem o apoio de vocês: todas as conversas sobre possíveis temas, derivações do PDI e desabafos permitiram que as ideias se tornassem mais claras. Amizade não se agradece, mas registro o apoio de vocês, que foi fundamental.

A execução da dissertação só foi possível por saber que tinha ao meu lado pessoas incríveis, que me deram todo o suporte e a tranquilidade para que o trabalho acontecesse: meu namorado, Rodrigo Uzêda, que foi meu porto seguro; minha mãe, Iria Jung, inspiração de força e fé em mim; meu irmão, Tiarajú Goldschmidt, pelas trocas de experiências e percepções sobre a profissão de Assessor de Imprensa; e minha irmã, Miriam Goldschmidt, que simplificou os caminhos da vida acadêmica.

*“Imagine that journalism, one of the most important institutions protecting our democracy and shaping our collective understanding of what it means to be alive, has a more democratic process for deciding what news we all get.”*  
Jennifer Brandel

## RESUMO

O momento de transformação do jornalismo, que é acompanhado pelas assessorias de imprensa, demanda mudanças. As influências da cultura profissional, rotinas de trabalho e saberes da profissão interferem no resultado final da prática em Assessoria de Imprensa, como no uso de novas metodologias. Este trabalho tem por objetivo apresentar as contribuições da metodologia *Design Thinking* para uma Assessoria de Imprensa de uma Universidade. Para isso, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental sobre os temas *Newsmaking*, Assessoria de Imprensa e *Design Thinking*, definindo pontos de atuação do uso da metodologia no jornalismo e em Assessoria de Imprensa, com base na análise das rotinas de trabalho e estruturas organizacionais. Desse modo, são apresentadas articulações entre o *Newsmaking* e a Assessoria de Imprensa, bem como relatos de usos do *Design Thinking* em Jornalismo. São apontadas técnicas de *Design Thinking* sugeridas para aplicação na Assessoria de Imprensa da URI Santo Ângelo, no noroeste do RS, estruturada com base em uma observação participante da realidade da instituição. A partir da pesquisa, foi possível perceber que a metodologia de *Design Thinking* tem contribuições relevantes para o campo da comunicação, com aplicações na geração de novos produtos, relacionamento com a imprensa, definição de pautas, eventos gestão, entre outros processos. Ao final, o estudo traz propostas para a aplicação da metodologia de *Design Thinking* em Assessoria de Imprensa, apontando ferramentas e modelos que podem ter sua utilização de modo prático no modelo da Universidade e em outras organizações.

Palavras-Chave: *newsmaking*, *design thinking*, assessoria de imprensa.

## ABSTRACT

On the verge of constant evolution of Journalism and Press Office, a demand for change rises. Professional Culture, Working Routine, and Field Knowledge directly interfere on final results of Press Office praxis, as well as on using new methodologies. This paper aims to present methodological contributions on Design Thinking for the praxis of a University's Press Office. A documental and bibliographical research was carried out on Newsmaking theory, Press Office and Design Thinking - Participant Observation took place in order to map the Press Office of URI Santo Ângelo on Northwest of Rio Grande do Sul – Brazil. Suggested techniques on Press Office were also pointed out. It was a major concern to define points of action on the use of Journalism and Press Office theory, basing on working routine and business organizational charts. Therefore links were made between Newsmaking theory and Press Office as well as the use of Design Thinking tools on Journalism field. During the research it was possible to notice that Design Thinking methodology has relevant contribution to communication field, since it has applicable tools of generation of new products, communication with the press, stories definition, management events, among other processes within Press Office. Finally, the study brings proposals to the application of Design Thinking methodology on Press Office, pointing tools and models that may have applicability on a practical way on the model of the University and in other institutions.

Keywords: newsmaking, design thinking, press office



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Limitações no <i>Design Thinking</i> .....	41
Figura 2 – Linha do Tempo do <i>Design Thinking</i> .....	43
Figura 3 – O diagrama do Duplo Diamante .....	46
Figura 4 – O processo de <i>Design Thinking</i> na d.school .....	47
Figura 5 – Modelo de <i>Design Thinking</i> Live-work.....	48
Figura 6 – Fases do <i>Design Thinking</i> pela IDEO .....	49
Figura 7 – Engajamento em meios tradicionais .....	68
Figura 8 – Ciclo da notícia com empoderamento do público.....	69
Figura 9 – O duplo diamante no jornalismo.....	74
Figura 10 – O processo de DT para jornalistas .....	75
Figura 11 – Ferramentas de DT - Empatizar .....	77
Figura 12 – Ferramentas de DT - Definir.....	78
Figura 13 – Ferramentas de DT - Idealizar .....	79
Figura 14 – Ferramentas de DT - Prototipar .....	80
Figura 15 – Ferramentas de DT - Testar .....	81

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Implicações do método de abordagem na dissertação .....	20
Tabela 2 – Definições do <i>Design Thinking</i> .....	44
Tabela 3 – Produtos e serviços de AI e Ferramentas de DT .....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI – Assessoria de Imprensa

*D-SCHOOL* – Instituto Hasso Plattner de *Design* – Universidade de Stanford

DT – *Design Thinking*

DTRS – *Design Thinking Research Symposium*

EUA – Estados Unidos da América

FENAJ – Federação Nacional dos Jornalistas

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

PDI – Projeto de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

RS – Rio Grande do Sul

UNCTAD – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

UNICAP – Universidade Católica de Pernambuco

URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

WAMU – *American University Radio*

WBEZ – *Chicago Public Radio*

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>13</b>
<b>2 NEWSMAKING E ASSESSORIA DE IMPRENSA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Newsmaking .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Assessoria de Imprensa e Newsmaking .....</b>	<b>31</b>
<b>3 DESIGN THINKING .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Origens.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Modelos.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.1 Modelo D-School .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.2 Modelo Live-work .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.3 Modelo dos 3Is .....</b>	<b>50</b>
<b>3.3 Ferramentas de Design Thinking.....</b>	<b>50</b>
<b>4 DESIGN THINKING E JORNALISMO .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 O duplo diamante no jornalismo.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2 Ferramentas de DT e os usos em Jornalismo .....</b>	<b>76</b>
<b>5 DESIGN THINKING E ASSESSORIA DE IMPRENSAERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>	
<b>5.1 Design Thinking e Assessoria de Imprensa na URI Santo Ângelo .....</b>	<b>87</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A atividade jornalística é uma prática que ajuda a construir a realidade (PENA, 2005), que tem na rotina do jornalista a observação e o relato de fatos que sejam percebidos como de interesse público. A Teoria do *Newsmaking*, neste contexto, observa na prática jornalística, quais pontos influenciam para que a notícia seja percebida como tal, bem como quais influências o profissional da área recebe no exercício de sua função. Mauro Wolf afirma que a esta teoria se articula em três vertentes principais: “a cultura profissional dos jornalistas, a organização do trabalho e os processos produtivos” (WOLF, 2005, p. 188). Desse modo, principalmente na prática profissional, rotinas de trabalho influenciam o exercício da prática jornalística.

A percepção destes fatores existe não apenas no exercício profissional do jornalista que atua em veículo de comunicação: o profissional de assessoria de imprensa, que pode ou não ser jornalista por formação, também é influenciado por estes fatores. Seu trabalho demanda ampla compreensão do mundo, conhecimento profundo do público e empatia para reconhecer aquilo que pode se tornar notícia. As práticas em assessoria precisam se manter alinhadas às mudanças ocorridas nos meios de comunicação e podem se beneficiar de transformações e novas metodologias.

A Assessoria de Imprensa (AI) se utiliza das bases do jornalismo para sua prática profissional, se concentrando “no envio frequente de informações jornalísticas, dessas organizações, para os veículos de comunicação em geral” (FENAJ, 2005, p. 7). Assim, a organização do trabalho, os processos produtivos e a cultura profissional dos jornalistas também influenciam na definição de pautas, escolha do que é informação jornalística ou não, além da resposta dada pelos profissionais da imprensa aos profissionais de AI. Apesar de não ser praticada apenas por jornalistas, o trabalho em AI é fundamentado na rotina profissional destes profissionais. Por partir de um entendimento da abordagem de *Newsmaking*, busca-se fazer uma associação entre os processos de produção, cultura dos jornalistas e influências externas na produção em Assessoria de Imprensa. Assim, esta atividade profissional é aqui compreendida como uma prática dos jornalistas, ainda que as atividades possam ser exercidas por profissionais de outros campos da comunicação.

O trabalho de Assessoria de Imprensa tem como foco a produção de material jornalístico em uma instituição, porém, a atuação é mais ampla que apenas produzir notícias. O profissional de AI, ao utilizar as técnicas e ferramentas do jornalismo, se utiliza de critérios de noticiabilidade, rotinas de entrevistas e relacionamento com as fontes atuando como um mediador entre jornalistas e organizações, que reconhece, melhora e estabelece relações na organização. Cria a formatação para melhorar a produção de conteúdo das organizações.

Com as características da produção de conteúdo jornalístico, o profissional de Assessoria de Imprensa continua sendo um jornalista, mas atende também a muitas outras necessidades. Ele também acaba sendo um repórter interno, tendo que buscar a notícia dentro da realidade da organização. É preciso o *feeling*, o talento para identificar notícias ao se atuar em assessoria de imprensa, pensando no público final – leitores do jornal – mas também no público intermediário – editores, pauteiros, colegas do outro lado do balcão.

O jornalista, ao pensar na produção de conteúdo, deve sempre lembrar de seu público, o consumidor daquela informação, para além dos formadores de opinião. Na Assessoria de Imprensa, ao intermediar as relações entre a organização e a mídia, o profissional deve procurar um meio termo entre realidade “jornalística” da organização, que satisfaça prioridades internas, que seja reconhecido como material jornalístico para as redações. É preciso saber colocar-se no lugar do leitor, trazendo informações para a realidade deste a partir do olhar do jornalista. Ao pensar como o outro, com empatia e colocando-se em seu lugar, o trabalho do jornalista associa-se com um dos pilares de uma metodologia que é conhecida dos *designers*: o *Design Thinking* (DT). O “modo de pensar dos *designers*” (ALT; PINHEIRO, 2011) pensa a solução de problemas a partir do olhar de diversas pessoas envolvidas no processo. São consideradas participações que empresários, consumidores, clientes, entre outros, como agentes para a geração de soluções. A metodologia pode acrescentar uma perspectiva diferente sobre o material nas redações, além de valorizar e analisar pontos presentes no cotidiano.

O foco em soluções trazido pelo DT estrutura-se a partir de uma pergunta norteadora, para encontrar alternativas que sejam tecnicamente possíveis, financeiramente viáveis e desejáveis para as pessoas. Com isso, estrutura-se uma intersecção, conquistando uma solução real para problemas encontrados. A metodologia pode ser utilizada no desenvolvimento de novos produtos ou processos,

melhorias e inovação em projetos existentes, nas mais diversas etapas, desde que seja identificada esta necessidade. O uso ocorre a partir da detecção da necessidade, criação de diversos possíveis cenários de solução, com um olhar amplo sobre o problema, teste de soluções em protótipos rápidos, de maneira a reconhecer etapas que necessitam de melhoria no processo, análise de participantes, e novamente o processo de prototipação e iteração. A partir destes conceitos, é possível inferir que as ações de empatia demandadas no trabalho de Assessoria de Imprensa têm possibilidades de serem incrementadas com uso de diferentes metodologias na elaboração de estratégias para a realização e a organização das rotinas de trabalho.

Diante disso, surgem alguns questionamentos, como: Quais as relações entre Assessoria de Imprensa e *Design Thinking*? Como o *Design Thinking* pode contribuir no processo de Assessoria de Imprensa? Quais as ferramentas de *Design Thinking* que podem auxiliar o profissional de Assessoria de Imprensa? Como o uso do *Design Thinking* pode trazer mudanças em rotinas de AI? O que é possível, viável e desejável como solução em processos de Assessoria de Imprensa?

A partir da realidade empírica observada pela autora deste estudo, na atuação como jornalista em uma Assessoria de Imprensa de Instituição de Ensino Superior por quatro anos, diversas problemáticas são inseridas no cotidiano profissional. O cenário para a atuação neste tipo de organização é amplo, com o assessor de imprensa atendendo a demandas de relacionamento com a imprensa, com formadores de opinião, mas também diretamente em contato com público interno, com produção de conteúdo para veículos próprios (*house-organs*), mídias sociais e meios institucionais de informação. A vivência prática da realidade da rotina de Assessoria de Imprensa da URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, especificamente no campus de Santo Ângelo, no noroeste do Rio Grande do Sul, levanta algumas inquietudes acerca de novas metodologias que podem ser exploradas para o pensamento estratégico das atividades profissionais.

Durante a execução do Projeto de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PDI), no primeiro ano do Mestrado em Comunicação e Indústria Criativa, foi realizado um processo de *Design Thinking* para ampliar os fluxos de comunicação organizacional em um dos projetos de inovação da URI Santo Ângelo, a Incubadora de Empresas Urinova. O projeto foi realizado no período de agosto de 2017 a março

de 2018, focado na linha Comunicação para a Indústria Criativa, repensando a comunicação organizacional da Incubadora entendida como uma atividade relacionada à Indústria Criativa.

A inovação em comunicação, especificamente neste projeto, foi a partir do uso da metodologia de *Design Thinking*, que auxiliou no estabelecimento dos processos de comunicação para o ambiente de inovação. A observação da realidade prática da Incubadora gerou o interesse no desenvolvimento de um processo que facilitasse a comunicação organizacional do ambiente de inovação. Quando do início das atividades, a Urinova não dispunha de equipe de comunicação própria, utilizando serviços conjuntos da assessoria de comunicação do campus da Universidade para atendimento de demandas pontuais. Deste modo, o objetivo geral daquele projeto foi ampliar e fortalecer os processos de comunicação da Incubadora de Empresas de maneira a desenvolvê-la como Indústria Criativa.

A dinâmica da metodologia exigiu a determinação do desafio em conjunto com as equipes envolvidas no processo. A pergunta geradora, no *Design Thinking*, demandou que na fase de inspiração fossem levantados alguns pontos que foram analisados durante o projeto. Assim, a frase “Como Podemos?” fez parte da pergunta geradora, para que as saídas previstas pudessem, sempre, ter uma aplicação viável. Ao unir as necessidades de comunicação conhecidas durante a etapa de Inspiração, surgiu então a pergunta geradora das fases de Ideação e Implementação que foi “Como podemos ampliar a comunicação organizacional da Incubadora de Empresas Urinova?”, determinado como o desafio central do projeto.

Com a execução do projeto, a capacitação da equipe da incubadora para gestão das mídias sociais, ampliação na cobertura dos eventos, a unificação da Identidade Visual e a estruturação de encontros mensais e a reestruturação do site institucional foram demandadas a partir do processo. O uso do *Design Thinking* se mostrou relevante por solucionar questões pensando também em limitações financeiras e de capital humano presentes na realidade da Incubadora de Empresas. A partir desta proposta, percebendo as potencialidades do uso da metodologia de *Design Thinking* como modo a incrementar os processos de comunicação, esta pesquisa busca estabelecer quais as ferramentas de DT podem ser exploradas por uma Assessoria de Imprensa. Tendo compreendido os aspectos teóricos que regem a realização das atividades de AI, pretende-se entender quais processos podem ser



incrementados a partir das ferramentas apresentadas, utilizando os princípios de empatia, colaboração e experimentação.

Percebe-se a Universidade, através de áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, como campos de Indústria Criativa, a partir do Relatório da UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (2012), e o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, realizado pelo Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN (2014). Assim, esta pesquisa busca compreender aspectos da Comunicação para a Indústria Criativa, de maneira a trazer uma contribuição de ordem prática para o campo.

A definição do termo “indústria criativa” ainda encontra considerável divergência entre círculos acadêmicos, neste trabalho é compreendida a partir da perspectiva da UNCTAD que define indústrias criativas como:

[...] (i) são os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários; (ii) constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente gerem receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual; (iii) constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado; (iv) posicionam-se no cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais; e (v) constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial. (UNCTAD, 2012, p.38)

Desta forma, a abordagem entende que atividades criativas são “qualquer atividade econômica que produza produtos simbólicos intensamente dependentes da propriedade intelectual, visando o maior mercado possível” (UNCTAD, 2012, p. 4). Inserida nesta perspectiva, a Universidade é entendida como parte integrante do grupo das criações funcionais, constituído por indústrias mais impulsionadas pela demanda e voltada para a prestação de serviços. Neste campo, enquadra-se a Pesquisa e Desenvolvimento Criativo, que a abordagem da UNCTAD insere dentre as atividades das ICs, por entender que “criatividade e conhecimento são intrínsecos às criações científicas da mesma forma como o são às criações artísticas” (UNCTAD, 2012, p. 39).

Conhecer mais sobre os públicos, seus desejos e necessidades, são pontos cruciais dos processos de comunicação. Nesse campo, metodologias alternativas às tradicionalmente abordadas em manuais e livros de comunicação podem ser inseridas, como é o caso do *Design Thinking*. A metodologia foi explorada em alguns

processos de comunicação e jornalismo ao longo dos últimos anos, alcançando resultados surpreendentes e expressivos (BRUSSI, 2014; LI, 2013; SANTOS, 2018; BRANDEL, 2017; HEARKEN, 2017).

Então, a partir do foco na rotina profissional do jornalista, a atuação das atividades jornalísticas do profissional de assessoria de imprensa, e as possíveis mudanças de fluxos de trabalho com o uso de novas metodologias buscamos, neste trabalho, questionar: **Como o *Design Thinking* pode contribuir nas práticas de Assessoria de Imprensa em uma AI de Instituição de Ensino Superior?**

Desse modo, o objetivo desta pesquisa é identificar como o *Design Thinking* pode contribuir com as práticas de uma Assessoria de Imprensa de Instituição de Ensino Superior. Para isso, pretende-se, inicialmente articular conceitos de *Newsmaking*, Assessoria de Imprensa e *Design Thinking*; posteriormente, apontar possibilidades do uso de *Design Thinking* na Assessoria de Imprensa; e propor técnicas de DT para Assessoria de Imprensa na URI Santo Ângelo

Reconhecer as influências das rotinas e das práticas profissionais no trabalho do assessor de imprensa são pontos importantes para uma visão geral da complexidade do trabalho desenvolvido. Com isso, esta pesquisa busca, também, trazer aspectos de inovação, a partir do uso e reconhecimento de novas metodologias, como o caso do *Design Thinking*. A rotina profissional, cada vez mais cheia de atribuições e tarefas, por vezes não permite uma reflexão plena e um olhar atento sobre o que pode ser transformado na estrutura do trabalho do profissional de assessoria de imprensa.

Ao associar conceitos e teorias focadas na prática profissional do trabalho do jornalista, especificamente em Assessoria de Imprensa de instituições de ensino superior, este trabalho pretende trazer uma contribuição prática, investigando novos métodos para práticas recorrentes na rotina do profissional da área. Com isso, pretende-se trazer uma contribuição para a reestruturação de rotinas e estratégias da atuação da própria AI da Universidade Regional Integrada, revisitando e reavaliando rotinas que já são realizadas na instituição.

O uso do *Design Thinking* parte de um interesse despertado a partir do olhar empático possibilitado pela metodologia, que fornece muitas possibilidades para o trabalho em comunicação, aspectos ainda a serem explorados em diversos campos. A abordagem focada em pessoas é uma ferramenta de mudança, incluindo agentes, aumentando o protagonismo dos atores envolvidos no processo. A partir de uma

reflexão de um ciclo de DT, acredita-se que é possível repensar estrategicamente a qualidade do material produzido, encontrando respostas sobre a definição das pautas, o consumo de mídia, o relacionamento com a mídia, as possibilidades ofertadas. Dessa forma, pretende-se trazer contribuições de ordem teórica para estudos de *Design Thinking* no campo da comunicação, explorando recursos que esta metodologia tem para contribuir na área.

A perspectiva dos estudos sobre *Newsmaking* aborda o processo de construção da notícia como um fenômeno em que os meios de comunicação são emissores de mensagens produzidas socialmente. Ao produzir esta mensagem, os jornalistas sofrem influências de diversas frentes, como cultura profissional, rotinas produtivas, e processos produtivos (WOLF, 2005). A partir da observação das rotinas e práticas em uma Assessoria de Imprensa específica, neste caso, da URI Santo Ângelo, é que serão analisadas as possibilidades de contribuição do uso da metodologia de *Design Thinking* neste contexto.

Na percepção da teoria de *Newsmaking*, as notícias não refletem a realidade, mas ajudam a construí-la. Os estudos da abordagem de *Newsmaking* avaliam os processos de produção em meios de comunicação de massa, como jornais, televisão e rádio. As análises de *Newsmaking* articulam e individualizam de maneira empírica os diversos níveis de construção dos textos informativos (WOLF, 2005). A teoria dá conta das influências da rotina, das práticas do próprio veículo, da cultura da empresa, adquirida por osmose na redação. Ao reconhecer o jornalista como um *Gatekeeper*<sup>1</sup>, também percebe a grande quantidade de informações que o profissional tem contato todos os dias, atuando como um filtro sobre o que é ou não relevante para o público.

Traquina (2005) defende que notícias são resultados de um processo de produção. Ao abordar os valores-notícia elencados em cada característica, o autor traz o papel do jornalista ao perceber a notícia como tal; o agente que seleciona o quê, dentre diversos fatos, merece ser noticiado; e a transformação do fato (matéria-prima), em notícia (produto). A percepção da hipótese de *Newsmaking*, para este autor, leva em conta características do fato, julgamentos pessoais do jornalista,

---

<sup>1</sup> Surgida nos anos 1950, a teoria do *Gatekeeping* afirma que o processo de produção de informação jornalística é concebido como uma série de escolhas onde, até a publicação da notícia, passa-se por diversos *gates* (portões), ou seja, pontos de escolha em que o jornalista decide se a informação deve ser apurada, produzida e publicada ou não. Nesse processo, o leitor final tem acesso apenas ao que os jornalistas decidem que se trata de informação relevante. (TRAQUINA, 2005)

cultura profissional da categoria, condições da empresa de mídia, a qualidade do material recebido e encaminhado pelas assessorias de imprensa, relação com as fontes e com o público, além de fatores éticos. A abordagem de *Newsmaking*, deste modo, possibilita um olhar para o profissional de assessoria de imprensa, suas práticas e rotinas e nas influências destas no produto final encaminhado para os meios de comunicação.

Tabela 1 – Implicações do método de abordagem na dissertação

Premissa	Argumento	Implicação na dissertação
Rotinas de trabalho	Rotinas de trabalho influenciam a prática jornalística. O profissional sofre influência da cultura institucional, mudanças na organização do trabalho e em processos produtivos. (WOLF, 2005).	A partir da leitura do contexto da instituição, das rotinas de trabalho dos profissionais de assessoria de imprensa analisados, como as rotinas de trabalho dos profissionais influenciam a produção noticiosa dos profissionais.
Valores-notícia	São as “qualidades-duradouras” das notícias, categorias em que os acontecimentos podem ser classificados para definir o que é ou não noticiável. (TRAQUINA, 2005)	O uso de valores-notícia é inserido no contexto do profissional de assessoria de imprensa da URI Santo Ângelo, que se utiliza de técnicas e práticas do jornalismo para a execução de seu trabalho.
Interesse público	O que determina a definição de uma pauta em Assessoria de Imprensa é o interesse público. (FENAJ, 2005) Assim, a atividade continua a ser encarada como atividade jornalística, mesmo que levem em conta os interesses da instituição.	O exercício profissional em assessoria de imprensa é encarado como atividade jornalística, com isso, os profissionais de assessoria também são contemplados a partir da abordagem de <i>Newsmaking</i> , com diversos fatores influenciando o exercício da profissão. Na URI Santo Ângelo, a relevância institucional, pelo número de pessoas atingidas no contexto regional, produções em conjunto com outros setores da sociedade geram destaque

			para a instituição em mídias locais e regionais.
Fontes influenciadoras no jornalismo	como no	As notícias em geral chegam por meio de agências de notícias, das fontes, dos produtores e das assessorias de imprensa. Os profissionais que compõem o noticiário realizam diversos níveis de filtragem. (TRAQUINA, 2005)	Com o uso de metodologias diferenciadas, a assessoria de comunicação da URI Santo Ângelo pode destacar-se entre as fontes produtoras de notícia, viabilizando mais destaque dentre a imprensa local e regional.

Fonte: elaborado pela autora

A partir do uso da teoria de *Newsmaking*, busca-se perceber as implicações teóricas para uma abordagem clara para a leitura da realidade. Assim, articular por meio das práticas jornalísticas em Assessoria de Imprensa, as ferramentas metodológicas de *Design Thinking*, de modo a definir quais as ferramentas desta abordagem podem trazer resultados significativos em assessoria de imprensa.

Por essa razão, para este estudo, é realizada uma pesquisa sobre rotinas e processos da assessoria de imprensa do campus Santo Ângelo da URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. Com isso, busca-se contemplar processos que possam ser identificados e aprimorados na unidade, de maneira que o trabalho possa colaborar de modo prático para a transformação das rotinas na assessoria de imprensa da instituição. Como meio para uma compreensão mais profunda das rotinas de Assessoria de Imprensa, especialmente em processos de definição de pautas, *house-organs*, *briefing*, relacionamento com a imprensa, produção de artigos, gestão de assessoria de imprensa; optou-se pela observação participante, realizada nos meses de maio a outubro de 2018.

A URI é uma instituição *multicampi* sediada no norte e noroeste do estado do Rio Grande do Sul. São seis unidades nas cidades de Erechim, Frederico Wesphalen, Cerro Largo, São Luiz Gonzaga, Santiago e Santo Ângelo, totalizando cerca de 13 mil alunos em todos os níveis de ensino. Por ter uma natureza *multicampi* e integrada, a URI tem, em cada unidade, uma estrutura própria de

gestão e administração, o que é aplicado também para setores como a Assessoria de Comunicação.

No campus Santo Ângelo, a unidade possui quatro mil alunos, em cursos de graduação, pós-graduação e escola básica. São cerca de 400 colaboradores, entre professores e funcionários, para a realização das atividades diárias. A Assessoria de Imprensa, na unidade, é vinculada à Assessoria de Comunicação. Para a execução das atividades rotineiras de produção de pauta, relacionamento com a imprensa, produção de conteúdo para o site institucional e redes sociais, duas jornalistas são responsáveis pelo trabalho. A equipe da assessoria de comunicação responde diretamente à direção do campus.

Para este trabalho, optou-se pela pesquisa das ferramentas de uso do *Design Thinking* que podem ser úteis para uma Assessoria de Imprensa. Com isso, busca-se compreender as contribuições que a metodologia pode trazer em assessoria de imprensa, a partir da mudança de rotinas, perspectivas e pesquisas de pautas e de público.

Buscando contemplar o objetivo “Articular os conceitos de *Newsmaking*, Assessoria de Imprensa e *Design Thinking*”, o trabalho traz uma revisão bibliográfica, relacionando conceitos, elencando instrumentos e elementos relevantes para o enriquecimento do projeto (STUMPF, 2005). A revisão bibliográfica sobre os três temas é trazida nos primeiros capítulos do trabalho, relacionando a abordagem teórico-metodológica de *Newsmaking* com o olhar para assessoria de imprensa, procurando entender quais as contribuições do *Design Thinking* neste processo. Isso possibilita uma compreensão mais ampla sobre as temáticas, de modo a dar sequência às outras etapas do trabalho.

O segundo objetivo específico “Apontar quais técnicas de *Design Thinking* podem ser incorporadas nas práticas cotidianas de Assessoria de Imprensa” será contemplado a partir de uma pesquisa documental. A compreensão de ferramentas e técnicas de *Design Thinking* ocorre a partir da pesquisa em manuais e relatórios com apresentação das ferramentas da metodologia. É usado, nesse processo, a pesquisa documental em atas, relatórios e outras documentações institucionais, analisando especificamente em quais campos a metodologia pode ser inserida na URI Santo Ângelo. Além disso, utiliza-se também o relatório do projeto de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, desenvolvido no primeiro ano do mestrado, que teve a

implantação da metodologia de *Design Thinking* na comunicação organizacional da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da URI - Urinova.

A observação participante foi a técnica que se optou para contemplar o terceiro objetivo específico, “Analisar processos e rotinas de Assessoria de Imprensa na URI Santo Ângelo”. O método consiste, conforme Peruzzo (2005, p. 125) “na inserção do pesquisador no ambiente natural de investigação e sua interação com a situação investigada”. Assim, com a observação participante, os resultados da pesquisa, e seu processo de realização, podem ser retornados ao grupo pesquisado e aplicado em seu benefício, de maneira a auxiliar na melhoria do trabalho realizado (PERUZZO, 2005). Para Lopes e Rutilli (2014), o pesquisador da área de comunicação pode se valer de ferramentas como observação, entrevistas, pesquisa documental e estudos de caso, para realizar uma pesquisa científica sobre *Newsmaking*. A observação participante, neste caso, pode permitir rastrear relações de poder e fluxos de trabalho. “A observação [...] apresenta-se como método científico crucial para compreender os fazeres, seu contexto, seus cenários e atores e desta forma, entender melhor o jornalismo e seus processos” (LOPES; RUTILLI, 2014, p. 180). Para Hohlfeldt, a abordagem de *Newsmaking*, exige uma pesquisa participante, com dados colhidos através de observação sistemática e diretamente pelo pesquisador junto aos pesquisados (HOHLFELDT, 2001).

Como profissional atuante na Assessoria de Imprensa da URI Santo Ângelo, a autora deste trabalho procurou a vivência e a observação de valores, dinâmicas, relações internas, estruturas, conflitos, necessidades e desejos do contexto em que se desenvolvem as atividades de AI da Universidade. Foram realizadas anotações semanais sobre questões envolvendo os produtos e serviços da Assessoria de Imprensa. Assim, combinada com as demais metodologias de pesquisa, a observação participante possibilitou a compreensão de como podem ser aplicadas as ferramentas de DT no contexto de uma Assessoria de Imprensa.

Desta forma este trabalho traz, no capítulo “*Newsmaking* e Assessoria de Imprensa” articulações sobre as relações entre as duas áreas. São abordadas as influências da cultura da organização, rotina profissional e práticas da profissão no cotidiano dos profissionais de assessoria. Novas práticas profissionais, valores-notícia e valores institucionais são discutidos neste item.

O capítulo “*Design Thinking*” apresenta a metodologia de solução de problemas, com histórico, modelos e estruturas. As práticas, ferramentas e técnicas de DT também são apresentadas neste tópico.

No capítulo “*Design Thinking* e Jornalismo” são apresentadas algumas das experimentações realizadas associando os dois campos. São relatadas práticas em veículos como *BuzzFeed*, *The New York Times* e *Voice of San Diego*, que se utilizaram de técnicas de DT para geração de novos produtos, adaptações de conteúdo e ampliação do engajamento do público.

O último capítulo deste trabalho apresenta a observação participante que associa os campos de *Design Thinking* e Assessoria de Imprensa, a partir da análise das rotinas da AI da URI Santo Ângelo. É apresentada uma lista de produtos e serviços de AI que podem ser repensados com o uso do DT; e são relatadas práticas que poderiam ser incrementadas com o uso da metodologia e ferramentas que possam ser inseridas de modo a ampliar eficiência e eficácia das atividades executadas pela Assessoria de Imprensa da instituição.

Ao final, a conclusão apresenta os resultados do estudo, bem como as percepções e reflexões obtidas a partir da análise dos contextos encontrados para aplicação do DT em jornalismo e assessoria de imprensa. Como resultados, é trazida uma proposta de aplicação da metodologia de DT em AI, de modo a transformar processos, produtos e serviços neste contexto.



## 2 NEWSMAKING E ASSESSORIA DE IMPRENSA

O fazer jornalístico sofre de diversas influências em seu cotidiano. Rotinas de trabalho, novas tecnologias, e uma cultura própria da profissão são alguns dos fatores que interferem no cotidiano do jornalista, esteja ele atuando na mídia ou em Assessorias de Imprensa. O olhar para o emissor da mensagem é relevante em uma realidade que ainda está em adaptação, e necessário para que se possa reconhecer novas ferramentas que possam auxiliar nesse processo.

Este capítulo busca compreender como essa influência se dá nas rotinas da profissão, além de buscar perceber quais as mudanças demandadas em AI a partir de novas mídias<sup>2</sup>. Para isso, buscamos associar o cenário da produção de conteúdo em Assessoria de Imprensa, a percepção com o olhar para o emissor, através da abordagem de *Newsmaking*, em conceitos como o interesse público e os valores-notícia, tão essenciais para o fazer jornalístico. Com isso, busca-se ampliar a compreensão acerca de tema, refletindo sobre associações a serem exploradas em Assessoria de Imprensa. Além disso, o entendimento dos processos e das rotinas jornalísticas é necessário para que se possa perceber pontos a serem aprimorados com o uso de novas metodologias, que são propostas no próximo capítulo.

### 2.1 *Newsmaking*

A abordagem de *Newsmaking*, nas Teorias de Jornalismo, pode lançar caminhos para pensar o fazer jornalístico. O foco é sobre aqueles que produzem as mensagens, os emissores. As teorias focadas nesse campo trazem, principalmente, considerações sobre as rotinas de produção da notícia. A elaboração da pauta, seleção de fontes, apuração, redação e circulação da notícia são elementos importantes para a operação da produção de conteúdo. É um processo que traz diversos níveis de influências, desde escolhas pessoais, direcionamentos político-editoriais e ideológicos. A abordagem geralmente é focada no jornalismo de mídia, neste trabalho é utilizada também para um olhar mais apurado para a Assessoria de Imprensa.

---

<sup>2</sup> Neste trabalho entende-se novas mídias como mídias digitais, surgidas a partir do advento da internet.

Os estudos de *Newsmaking* surgiram a partir dos processos de *Gatekeeping*, estudados por Kurt Lewin em 1947. O fluxo de publicação de informações foi avaliado em uma publicação norte-americana, e com isso, se percebeu que existem normas profissionais que superariam as distorções subjetivas na seleção das informações. A partir das estruturas inferenciais percebidas para a escolha das informações que seriam publicadas, considerou-se existir “uma lógica específica dos meios de comunicação de massa” (HOHLFELDT, 2001, p. 206), que surge a partir de um conjunto de elementos que formam uma atmosfera que predetermina o contexto de interpretação e valorização dos fatos para os profissionais.

Souza (1999) aponta que na abordagem de *Newsmaking*, a produção noticiosa é pensada como uma rotina industrial. O autor leva em conta diversos fatores, como a ação pessoal, social, ideológica, cultural, histórica, do meio físico, que influenciam no resultado final do trabalho do emissor, a notícia. Mauro Wolf (2005, p. 161) afirma que a abordagem é “constituída pelos estudos que analisam a lógica dos processos pelos quais a comunicação de massa é produzida e o tipo de organização do trabalho dentro da qual se efetua a ‘construção’ das mensagens”. O autor ainda afirma que o *Newsmaking* pode referir-se não só à cobertura de um acontecimento particular, mas também ao andamento normal da cobertura informativa por períodos prolongados (WOLF, 2005).

Para Shoemaker (2011), o fazer jornalístico demanda capacidade de lidar com interesses e dificuldades em diferentes campos: pessoais, empresariais, organizacionais e também na própria organização do trabalho. A formalização dos procedimentos na rotina do fazer jornalístico protege os profissionais de erros e de seus críticos (TUCHMAN, 1993). A partir da perspectiva de Felipe Pena (2005) é possível reconhecer como obrigação dos órgãos de informação: organizar o trabalho no tempo espaço para que os acontecimentos noticiáveis sejam trabalhados de maneira sistematizada; e tornar possível o reconhecimento de um fato desconhecido apresentando-o como um acontecimento noticiável.

Com a hipótese do *Newsmaking*, a notícia é vista como uma construção. Assim, a percepção é de que o profissional de jornalismo constrói a notícia, e que a linguagem neutra é impossível neste cenário. Desta forma, as perspectivas da abordagem passam a analisar os efeitos de longo prazo, cumulativos e cognitivos; efeitos latentes, não mais imediatos; e foco nas pesquisas sobre a cobertura jornalística cotidiana (WOLF, 2005). Para Hohlfeldt (2001), a perspectiva do

*Newsmaking* é importante porque possibilita a compreensão do modo pelo qual a informação flui. A hipótese de *Newsmaking* dá ênfase à produção de informações e o “potencial de transformação dos acontecimentos cotidianos em notícia” (HOHLFELDT, 2001, p. 203).

A percepção do jornalista como um construtor da realidade social também é trazida por Alsina (2009), que destaca o papel da mídia como criadora da realidade social, pois os acontecimentos chegam através da mídia, construídos a partir de sua realidade discursiva. Assim, a atividade jornalística é caracterizada como um papel socialmente legitimado, para gerar construções da realidade publicamente relevantes. Essa perspectiva surge da noção da construção social da realidade, citada pelo autor a partir de Berger e Luckmann. Assim, pode-se perceber que o trabalho do jornalista “tem um papel socialmente legitimado e institucionalizado para construir a realidade social como realidade pública e socialmente relevante” (ALSINA, 2009, p. 47).

O trabalho do profissional de jornalismo, deste modo, é identificar na sociedade o que é de interesse público. Manuel Carlos Chaparro descreve a ação jornalística, são três os polos de interação – espaços em que há interferências dos atores sociais: a sociedade, que determina os princípios e costumes; a atualidade, em que o foco está no que acontece e também no que as pessoas querem dizer; e a recepção ativa, onde se encontram as expectativas e perspectivas destes grupos. O autor define que a ação jornalística desenrola-se na dinâmica deste tripé, integrada à ele (CHAPARRO, 2007). Desta forma, o autor considera que o interesse seja o atributo de definição do jornalismo: na construção cotidiana de notícias, o relato trazido ao público é uma construção que pode projetar, despertar, ou responder a interesses.

“A palavra interesse é a que mais se repete nas definições do que seja jornalismo, simbolizado na notícia, sua expressão de essência” (CHAPARRO, 2007, p. 146). Para o autor, a atividade jornalística deve ser avaliada e avalizada tendo o interesse público sempre como razão principal. É esse o parâmetro gerador dos critérios jornalísticos de valoração da informação, pois quanto mais relevante a informação é socialmente, “maior será a dimensão do interesse do público atendido” (CHAPARRO, 2007, p. 146).

Reconhecido o rol do jornalista na sociedade como um agente que tem legitimidade para definir quando o acontecimento que é noticiável, compilando e

dando sentido a fatos relevantes, faz-se necessário perceber quais fatores são considerados para que o jornalista determine o que merece atenção da mídia. A partir da ótica do *Newsmaking*, surgem questionamentos como “quais os acontecimentos que são considerados suficientemente interessantes, significativos e relevantes para serem transformados em notícias?” (WOLF, 2005, p. 195). Para responder esta questão, a abordagem traz os valores-notícia, caracterizados por Wolf, como “critérios de relevância espalhados ao longo de todo o processo de produção” (idem, p. 195). Traquina, por sua vez, os caracteriza como “o conjunto de critérios e operações que fornecem a aptidão de merecer um tratamento jornalístico, isto é, possuir valor como notícia” (TRAQUINA, 2005, p.63).

Com a percepção destes critérios, é possível determinar uma certa programação na produção do noticiário diário, seja ele em rádio, televisão ou jornal. Desta forma, alguns dos procedimentos do cotidiano do fazer jornalístico se repetem, mesmo que os acontecimentos que podem virar notícia sejam inéditos diariamente. A produção de conteúdo em Assessoria de Imprensa também se norteia pelo equilíbrio dos valores-notícia, demandando a identificação de quais destes trarão benefícios para a construção da imagem institucional e ainda, quais estão alinhados com os valores institucionais, para assim construir uma imagem institucional sólida. Golding-Elliott (*apud* WOLF, 2005, p. 202) cita que os “[...] valores-notícias são usados de duas maneiras. São critérios para selecionar, do material disponível para a redação, os elementos dignos de ser incluídos no produto final. Em segundo lugar, eles funcionam como linhas-guias para a apresentação do material”.

A classificação dos critérios de noticiabilidade de Nelson Traquina (2005), apresenta os valores-notícia como elementos que estão presentes durante o desenrolar dos acontecimentos e também durante a construção das notícias. Para o autor, esta é a forma como os jornalistas veem o mundo, principalmente pelo fato de que os valores-notícia estão enraizados na cultura jornalística, criada ao longo de quatro séculos.

Apesar de muitas características historicamente se repetirem, os valores-notícia variam de acordo com a cultura, a economia, o sistema político e as demais características de cada região (TRAQUINA, 2005). Os valores podem variar inclusive de um tipo de veículo para outro, mas os núcleos básicos podem ser identificados em veículos de informação similares. O autor defende que existem qualidades

duradouras das notícias, que perpassam períodos históricos: valores como o extraordinário, o sensacional, o prodigioso, o insólito, o atual, a figura proeminente, o ilegal, as guerras, a calamidade, o catastrófico e a morte. Para Traquina, “a ruptura da normalidade é um traço fundamental do mundo jornalístico” (2005, p. 204). De igual maneira, Wolf afirma que “constitui notícia aquilo que altera a rotina, as aparências normais” (2005, p. 206).

Warren Breed, ao estudar a organização da empresa jornalística, traz fatores econômicos e a influência das políticas editoriais como elementos que interferem no fazer jornalístico (1993). O autor afirma que as normas profissionais para os jornalistas podem ser de dois tipos: normas técnicas, que dizem respeito a apuração, redação e preparação das notícias; e normas éticas, que se relacionam com a obrigação do jornalista para com os leitores, em questões como responsabilidade, imparcialidade, exatidão e objetividade.

Traquina (2005) denomina elementos da notícia os fatores que irão influenciar o grau de noticiabilidade de um acontecimento. Para este autor, atualidade, proximidade, proeminência, curiosidade, conflito, suspense, emoção e consequências são atributos de relevância em um conteúdo. Quanto mais numerosos e mais intensos, maior o interesse dos leitores neste conteúdo. Chaparro (2007) classifica os atributos de relevância do produto jornalístico, sendo eles atualidade, proximidade, notoriedade, conflito, conhecimento, consequências, curiosidade, dramaticidade e surpresa. Para o autor, são estes os princípios que devem determinar as intenções controladoras das ações jornalísticas, motivados pelo interesse público.

A socióloga Gaye Tuchman (1993) traz a organização do trabalho das empresas jornalísticas como um dos fatores que influenciam no processo de definição do que será veiculado para o público final. Com o intuito de organizar a rotina de trabalho, e um modo de impor alguma ordem no tempo, as empresas jornalísticas trabalham com expectativa de acontecimentos no horário de expediente; agenda, como um modo de prever alguns dos acontecimentos; e critérios de noticiabilidade. Com os acontecimentos sendo realizados durante o horário de expediente normal de trabalho, equipes para cobertura para além destes turnos são reduzidas, tendo um menor número de profissionais. Com a agenda, a organização jornalística orienta a pauta, atuando também como um modo de estabelecer previamente os eventos noticiáveis. Apesar destas tentativas, a organização do

trabalho jornalístico é rotineiramente transformada por fatos inesperados, que são os que mais se enquadram nos critérios de noticiabilidade, levando os veículos a repensarem sua estrutura de pauta e de trabalho.

Esta relação, entre as rotinas de trabalho, valores-notícia e organização das atividades gera uma percepção diferenciada do modo de ver acontecimentos cotidianos. Essa cultura comum se baseia em três saberes: saber de narração, saber de reconhecimento e saber de procedimento (TRAQUINA, 2005). O saber de narração é de ordem técnica, se utilizando de práticas como a pirâmide invertida, lead e a própria linguagem jornalística, o profissional deve ter a capacidade de traduzir acontecimentos em texto, seja ele escrito ou falado. O uso do saber de narração é explorado em AI, por vezes, para propor enquadramento jornalístico à uma informação de caráter institucional. O saber de reconhecimento é a capacidade de perceber quais os acontecimentos que possuem valor como notícia, também comumente chamado de “faro jornalístico”. Nesta categoria se enquadram os valores-notícia, que permitem critérios para avaliar os acontecimentos, mas também outros fatores, como suposições pessoais, e expectativas sobre a audiência. O saber de procedimento é o que demanda conhecimento para a confecção da notícia, como a captação de dados e escolha do que deve ou não ser inserido na matéria.

Guerra (2014) afirma que os valores-notícia são uma idealização do leitor real. A partir desta imagem, os jornalistas imaginam quem é seu público. Assim, o que tem relevância enquanto acontecimento, também é adaptado de acordo com a expectativa da pressuposta audiência. Em Assessoria de Imprensa, de igual maneira, os profissionais da área buscam trabalhar a imagem do assessorado com a opinião pública. As notícias são determinadas e produzidas por pessoas que estão em um sistema cultural. Desta forma, para a produção noticiosa são incorporadas suposições acerca do que importa, do que deve ser visto com atenção (SCHUDSON, *apud* TRAQUINA, 2005).

As perspectivas dos saberes jornalísticos, bem como a idealização do leitor, constroem para o jornalista uma imagem que facilita a produção noticiosa, pensando em um determinado público que seja o consumidor final da notícia. Embora com uma formação parecida, pensando em um mercado majoritariamente dominado por profissionais com formação em jornalismo, este entendimento é ligeiramente diverso para profissionais de Assessoria de Imprensa. A cultura dos profissionais para este campo tem influências similares com as de jornalistas da mídia, mas algumas

diferenças relevantes, como o equilíbrio de valores-notícia com valores institucionais, cultura organizacional e perspectivas diferentes de produção de conteúdo, com o uso de novas mídias e canais diretos de relacionamento com público interno.

Ao tratar do fazer jornalístico do Assessor de Imprensa, o Manual de Assessoria de Imprensa da FENAJ traz “detectar o que numa organização é de interesse público e o que pode ser aproveitado como material jornalístico”, como uma das funções do assessor de imprensa (FENAJ, 2005, p. 8). O que se infere a partir desta perspectiva, é que o assessor de imprensa, durante o exercício da atividade como tal, deve manter o interesse público como um pilar do exercício de sua função. Mais do que apenas um trabalho estratégico de *marketing*, assessoria de imprensa tem uma função social em seu exercício. O uso das técnicas de jornalismo de carácter instrumentalista, mas também em aspectos de planejamento da produção diária, que devem observar perspectivas de interesse público em sua atividade diária.

A partir da compreensão desta perspectiva do profissional de jornalismo, entende-se que alguns pontos trazidos pela abordagem de *Newsmaking* demandam uma atenção maior para análise. A Assessoria de Imprensa, enquanto prática jornalística, é analisada a partir da perspectiva da teoria. Posteriormente, também são abordados critérios de noticiabilidade e cultura dos jornalistas, questões importantes na teoria, que se inserem no contexto da Assessoria de Imprensa.

## **2.2 Assessoria de Imprensa e *Newsmaking***

Embora inseridas em setores e departamentos de Assessoria de Comunicação ou *Marketing*, o exercício do relacionamento com a imprensa, é reconhecido como uma prática de profissionais de jornalismo. Isso se deve, segundo Duarte (2014), pelo lugar assumido pelos profissionais ao longo das décadas de 1970 e 1980 no país. Profissionais egressos de veículos de comunicação tomaram um espaço, que em outros países, é reconhecido de profissionais de relações públicas. Assim, em AI, os jornalistas acabam trabalhando com uma prática de jornalismo subsidiário ou no nível da fonte. Como resultado desta fase, o autor observa que houve uma definição do papel do assessor de imprensa como o profissional responsável pela “divulgação transparente das informações com

atributos jornalísticos e seu descolamento de práticas de promoção, manipulação, ativismo ou engajamento” (DUARTE, 2014, p. 11).

O campo de Assessoria de Imprensa, objeto de estudo desta pesquisa, é amplo, e sofreu transformações nos últimos anos. Desde o surgimento da área, no início do século XX<sup>3</sup>, é crescente a preocupação das organizações em buscar ocupar espaços na mídia, principalmente os de informação jornalística, como um modo de reforçar uma imagem institucional e obter reconhecimento do público. Com este interesse em informar, a área de AI se desenvolve como um campo de mediação entre a mídia e as organizações. A atividade de AI pode ser definida como “a gestão do relacionamento e dos fluxos de informação entre fontes de informação e imprensa” (DUARTE, 2014, p. 1). A FENAJ - Federação Nacional dos Jornalistas conceitua, em seu Manual de Assessoria de Imprensa, esta como um “serviço prestado a instituições públicas e privadas, que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas, dessas organizações, para os veículos de comunicação em geral” (FENAJ, 2005, p. 7). Assim, o trabalho do assessor de imprensa é focado no gerenciamento dos fluxos de informação em instituições em que está inserido, tendo na facilitação da relação entre o cliente e os formadores de opinião o papel central de sua atividade.

Chinem (2003) afirma que o profissional de AI é um intermediário entre possíveis informações disponíveis em uma organização e os diversos públicos que ela atinge. Assim, cabe a este profissional identificar e reconhecer o quê, dentre os acontecimentos do cotidiano de uma organização ou pessoa, podem ter valor como notícia. Além disso, alinhar esta informação e saber conduzir a produção de tal forma que o conteúdo encaminhado para os formadores de opinião seja, também, relevante para os jornalistas nos veículos de comunicação.

---

<sup>3</sup>Na primeira década do século XX, o jornalista americano Ivy Lee passou a atuar na divulgação de empresários. Utilizando técnicas com o intuito de influenciar decisões jornalísticas e orientando os clientes para o relacionamento com a imprensa, Lee destaca-se como pioneiro na consultoria sobre a imagem, considerando a opinião pública e as relações com a imprensa. É creditado a ele o primeiro *press release*, produzido a partir de sua declaração de princípios: “Este não é um departamento de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito a céu aberto. Pretendemos fazer divulgação de notícias. Isto não é um agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção de anúncios, não o usem. Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer assunto tratado, serão fornecidos prontamente. Qualquer editor interessado será assistido com todo o prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é, com absoluta franqueza, em nome dos interesses das empresas e instituições públicas, fornecer à imprensa e ao público dos Estados Unidos alerta e informações precisas sobre assuntos de grande valor e interesse público” (DUARTE, 2010).



Para Koplín e Ferraretto (2009), o conceito de AI associa-se com dois básicos: a existência de meios de comunicação de massa e a necessidade de se divulgar opiniões e realizações. O trabalho do assessor, desta maneira, fica atrelado a influenciar a formação da opinião pública. Isso, porque a mensagem tem um objetivo de atingir a um determinado número de pessoas, e a partir disso, mudar o que pensam estes indivíduos. Desta forma, o trabalho do assessor de imprensa é percebido como tão ou mais complexo quanto o do jornalista atuante na mídia. Para que seja estabelecido um relacionamento contínuo e valoroso com os formadores de opinião, é preciso que o assessor perceba e esteja atento às necessidades dos profissionais de veículo. Conhecer as rotinas da mídia tradicional, além de estruturar meios de contato com outros tipos de influenciadores da opinião pública são valores fundamentais para quem pretende atuar em assessoria. “Todo jornalista que opta por trabalhar como assessor deve conhecer e dominar o papel do jornalista como um todo”, pontuam os autores (idem, p.13). Assim, o assessor de imprensa não deixa de ser um jornalista, na função social de construtor da realidade. Porém, é preciso que os saberes da cultura profissional estejam alinhados, bem como uma postura ética, para que haja equilíbrio entre os valores institucionais do assessorado com os valores-notícia necessários para a mídia.

O relacionamento com a mídia fortalece a credibilidade e as informações concisas. A empresa se fortalece, o profissional se satisfaz, o veículo de comunicação entende, e o público em geral ganha com a qualidade da informação. O assessor de imprensa tem que entender que seu trabalho é crucial não apenas para a melhoria da imagem da organização, mas ele é quem pauta, muitas das vezes, os jornais de circulação. Por isso, as atividades exercidas dentro de uma empresa são extremamente relevantes. Um simples *release* designado ao veículo certo e bem redigido garante boas matérias e bons espaços editoriais. (MAUAD, 2009, p.11)

Como gestoras dos fluxos de comunicação nas fontes de informação, as Assessorias de Imprensa têm papel relevante como influenciadora dos processos jornalísticos em veículos de comunicação. Também, com as novas mídias, acabam tornando-se produtoras de conteúdo, ao tratar diretamente com o público em mídias sociais e meios próprios de comunicação, como *blogs* e sites. Chaparro (2007) afirma que assessorias de imprensa estão presentes em diversos segmentos da sociedade, como empresas e instituições geradoras de fatos e atos de significação política, social, econômica, cultural ou científica. O autor afirma que as AIs “atuam

em todas as fontes detentoras de informações, opiniões e explicações que interessam à sociedade – atrás de quem a imprensa anda dia e noite” (CHAPARRO, 2007, p. 85).

O trabalho em Assessoria de Imprensa não se limita apenas a segmentação da atuação em diversas frentes de produção de conteúdo. O que acontece devido ao aumento da demanda de comunicação com os públicos através de outros canais, como sites institucionais, mídias sociais e meios de comunicação próprios, quando a Assessoria de Imprensa amplia seu contato com outras áreas da Comunicação. Além da mediação com jornalistas na mídia, o profissional de assessoria passa a atender meios próprios, demandando produção de conteúdo para mais de uma área. Bueno (1995) afirma que “pelas novas demandas, o assessor de imprensa deixou de ser apenas um emissor de *releases*, despontando, hoje, como um produtor ou mesmo um executivo de informações e um intérprete do macro ambiente” (BUENO, 1995, p. 5). Assim, o profissional de assessoria de imprensa deve poder explorar cenários distintos da comunicação, atendendo a demandas internas e externas. Mauad (2009) lista como principais atividades de Assessoria de Imprensa:

(i) Envio de *press releases*; (ii) Manter o *mailing* atualizado; (iii) Preparar o *clipping*; (iv) Montar o *press kits*; (v) *Follow up*; (vi) Realizar entrevistas coletivas e individuais; (vii) Gerenciar crises; (viii) Manter um bom relacionamento com a mídia; (ix) Preparar *Media Training* para os seus assessorados. (MAUAD, 2009, p. 5).

Para este trabalho, o entendimento é que outras atividades se somam como funções do profissional de Assessoria de Imprensa, a partir da percepção empírica de realidades do campo, e de perspectivas como a de Duarte, que afirma que:

[...] nas condições que se estabeleceram no mercado brasileiro, um profissional que diz atuar com assessoria de imprensa pode editar publicações, produzir e gerenciar conteúdo de Internet, atuar com planejamento, gestão de equipes, *marketing* político, comunicação interna, relações públicas, *marketing*, divulgação e em uma série de outras tarefas (DUARTE, 2014, p. 13).

Para o autor, as transformações causadas pelos modos de comunicar e a consolidação da internet como um ambiente de conexão de pessoas, possibilitam que cada um tenha a chance de ter e ser uma mídia, falar com todos e qualquer um, sem mediadores. Nessa perspectiva, o profissional de AI aprofunda o seu papel de

gerenciador do fluxo da informação com origem na organização. O assessor de imprensa, no entendimento de Duarte (2018), passa a atuar com produção de conteúdo para diferentes mídias e públicos, monitoramento e gerenciamento de redes sociais, planejamento, estrategista, consultor especializado, gestor de equipe e ainda em contratos de terceirização. Assim, este profissional passa a ser entendido como um “gestor de processos informativos por múltiplos canais para variados públicos” (DUARTE, 2018, p.19) e não mais apenas um fornecedor de informação para a sociedade. Desta forma, ainda que Assessoria de Imprensa seja entendida como parte do trabalho em Assessoria de Comunicação, delimitamos que a produção de conteúdo em mídias sociais, gestão de informações em sites institucionais, produção e edição de materiais institucionais, além das atividades anteriormente, como funções da AI.

Duarte (2005) lista como produtos e serviços de Assessoria de Imprensa: acompanhamento de entrevistas, gestão de AI, apoio a eventos, apoio a outras áreas, arquivo de material jornalístico, artigos, atendimento à imprensa, auditoria de mídia, avaliação dos resultados, *briefing*, brindes, capacitação de jornalistas, *clipping* e análise do noticiário, concursos, contatos estratégicos, entrevistas coletivas, jornal mural, *mailing* ou cadastro de jornalistas, manuais, monitoramento, pauta, planejamento, *press kit*, publieditorial, relatórios, *release*, site, produção de textos em geral, treinamento de fontes, veículos jornalísticos e visitas dirigidas. Acrescenta-se ainda, neste trabalho, o gerenciamento e acompanhamento de redes sociais. Aqui, compreendemos que esta atividade é um segmento, que integra o composto de comunicação, com uma função específica e mantendo interação com as demais áreas, como relações públicas, publicidade e propaganda, e *marketing*, mantendo a perspectiva de uma comunicação integrada (KUNSCH, 2003).

A utilização de assessorias de imprensa como fontes diretas para veículos é vista como uma relação simbiótica por Bennet, Gressett e Haltom (*apud* TRAQUINA, 2005), trazendo benefícios para ambas as partes. Ao se utilizar do serviço prestado pelos assessores de imprensa, o jornalista de veículo tem uma maior estabilidade no trabalho, uma autoridade que valida a notícia. Ao mesmo tempo, as fontes se beneficiam da publicação de seus atos e interesse.

A atuação como gestor de fluxos de comunicação e facilitador de processos entre organizações e profissionais de jornalismo estabelece uma relação importante entre Assessorias de Imprensa e os veículos de comunicação. O entendimento da

cultura dos profissionais de AI, que deriva da cultura dos jornalistas, bem como as influências das rotinas desta em processos de produção de conteúdo estabelece uma necessidade de entendimento de como estas influências atuam no cotidiano do assessor de imprensa. É a partir desta compreensão que são propostas alternativas métodos e práticas a serem inseridas nas rotinas do trabalho em AI.

Ao pensar as Assessorias de Imprensa como produtoras de conteúdo e informações para meios de comunicação, pode-se pensar também como suas rotinas e a produção final do conteúdo são influenciadas pelos diversos caminhos que levam a essa produção. O assessor de imprensa, além do interesse público e dos valores notícia, também tem como fatores de impacto para o trabalho, a cultura da organização em que está inserido, e dos interesses dos assessorados, sejam eles instituições ou personalidades para quem o profissional de AI presta serviço. Assim, o que define se um acontecimento tem valor para se transformar em notícia, ou mesmo um post de redes sociais, blog ou site, é um somatório de fatores em que o ponto de vista “do jornalista” apenas soma-se ao processo.

A Assessoria de Imprensa, no processo de produção da notícia, se insere em várias fases, como o agenciamento<sup>4</sup> do acontecimento na mídia e na agenda pública; e em etapas subsequentes, como o que Molotch e Lester (*apud* TRAQUINA, 2005) caracterizam como *news promoters*, agentes interessados na promoção de algumas ocorrências para utilidade pública. Assim, a produção noticiosa é encarada a partir de uma relação entre estes promotores da notícia e os jornalistas. Os primeiros realizam o trabalho de preparação dos assessorados, como o treinamento para mídia, além do enquadramento das atividades para a divulgação na imprensa, de modo a ampliar a atenção recebida pelos veículos e tornar a informação mais palatável aos profissionais da imprensa. Os jornalistas, em seu exercício profissional, avaliam e enquadram as informações encaminhadas pelos produtores, questionando o que de fato entra no noticiário, tendo em conta rotinas de trabalho, tempo e também os valores-notícia.

Para se fazer relevante num campo em que as Assessorias de Imprensa são múltiplas, todas disputando espaço em emaranhado de informações, o profissional

---

<sup>4</sup> A hipótese de agenda *setting* está inserida no contexto dos estudos sobre os efeitos dos meios de comunicação na sociedade. Com isso, busca compreender o conceito que o jornalismo e a mídia exercem sobre a opinião pública. O conceito da hipótese é de “[...] um tipo de efeito social da mídia. É a hipótese segundo a qual a mídia, pela seleção, disposição e incidência de suas notícias, vem determinar os temas sobre os quais o público falará e discutirá” (BARROS FILHO, 2001, p. 169).

de AI precisa conhecer as rotinas dos veículos, além de estruturar seu conteúdo acompanhando os formatos pelos quais disputa espaços. Em uma realidade de redações cada vez mais enxutas, é recorrente que *releases* sejam publicados na íntegra, com os jornalistas da mídia endossando um conteúdo no qual não participaram da produção, apenas baseados na credibilidade de determinada Assessoria de Imprensa e na relevância da fonte. Traquina (2005), afirma que é a posição de autoridade que confere esta credibilidade às fontes, o que faz que pessoas com mais autoridade e contatos mais frequentes com jornalistas sejam favorecidas no processo de produção da notícia. O autor entende que deste modo, as AIs configuram-se como “canais de rotina” para os jornalistas, em que se estabelece uma interdependência entre os jornalistas e as fontes, tornando estas cada vez mais presentes nos jornais e noticiários.

Para Chaparro (2007) as fontes passaram a ser produtoras competentes dos acontecimentos e saberes que interessam aos jornalistas. Assim, buscam a linguagem e o ambiente do jornalismo. Bell (*apud* RIBEIRO, 2014, p. 19), afirma que “textos que estão em formato e estilo de notícias têm uma hipótese muito maior de seleção do que textos que não são apropriadamente embalados”. A mesma informação pode ter destinos diferentes se houver a necessidade de ser produzida desde o início ou quando já é fornecida como um *release*. Estes, por terem um formato jornalístico e conterem as informações consideradas pelas organizações como relevantes, ganham prioridade em um espaço de pouco tempo para apuração e rotinas de trabalho exaustivas. Desta forma, as Assessorias de Imprensa tornam-se agentes diretos para a produção jornalística, mediando informações e produzindo conteúdos que serão adaptados como notícias ou até mesmo publicados na íntegra.

Mesmo que alinhada com valores institucionais, a produção de conteúdo em assessoria de imprensa deve apresentar um equilíbrio com valores-notícia, para fazer-se relevante em um contexto de excesso de informações. A assessoria de imprensa também se integra às demais estratégias de comunicação e de *marketing* das empresas, ainda que observando alguns pontos e adequando-se à realidade de comunicação.

O assessor pode aumentar a presença das fontes na imprensa, mas também estimular outras relações, como facilitar o entendimento de dirigentes sobre o contexto da organização, democratizar o acesso da sociedade a informações e envolver empregados em questões que lhes interessam (DUARTE, 2005). A notícia

institucional é entendida como algo que interessa aos jornalistas na redação, mas também outros públicos, como acionistas, empregados, familiares, aposentados e dirigentes.

Nas rotinas de produção, isso significa dizer que a organização do trabalho pode se apresentar de diferentes maneiras. Múltiplas habilidades são demandadas do profissional de assessoria, que deve ser ágil na produção do conteúdo, mas também dominar o relacionamento com os públicos, seja diretamente, em conversas organização-clientes, ou indiretamente, gerenciando os fluxos de informação ainda através de meios de comunicação. Em ambos os casos, há uma necessidade de mudança desta perspectiva de ação a partir do advento da internet. Para Pena (2005), o jornalismo ainda não encontrou a linguagem para congregar todas as suas potencialidades a partir de mudanças geradas pelo ambiente virtual. Porém, o autor reconhece que o jornalismo teve influência e mudanças em todas as fases de produção e recepção das notícias.

O perfil dos formadores de opinião mudou, com influenciadores e celebridades, que tenham passado ou não pela mídia tradicional, tendo papel muito importante no trabalho de comunicação direta com o público. Saber lidar com estas duas realidades, de intermediação como meios de comunicação e diretamente com outros modelos de formação de opinião, também se tornam demandas do assessor de imprensa. Ainda, a comunicação direta com os clientes deve ser pensada, tendo a produção de conteúdo um fator relevante neste processo.

Com tantas realidades novas, um olhar mais atento ao público faz-se necessário. E para isso, o uso de novas ferramentas para os modos de produção, que transformem o fazer jornalístico e os modos de relacionamento com o público. Neste contexto, novos modelos de pensamento, como o *Design Thinking*, possibilitam explorar horizontes para o trabalho em assessoria de imprensa. A preocupação direta com o público, e o uso deste para modelar soluções, pode trazer retorno em resultados em Assessoria de Imprensa.

O olhar focado para a Assessoria de Imprensa, nesta pesquisa, surge de um recorte sobre a cultura profissional do campo, que se assemelha com a dos jornalistas. Porém, o trabalho de AI é integrado com diversas áreas, como *marketing*, publicidade e relações públicas, geralmente executados em conjunto, em Assessoria de Comunicação. Embora entenda-se que a metodologia de *Design Thinking* possa ser abordada em outros campos da área da Comunicação, o foco para a atuação em

Assessoria de Imprensa traz um debate mais aprofundado sobre o campo, entendendo as realidades que podem ser transformadas a partir do uso da metodologia.

### 3 DESIGN THINKING

Compreendendo os processos do fazer jornalístico em Assessoria de Imprensa, busca-se ampliar a percepção das possibilidades das rotinas de trabalho neste campo. Para isso, modelar o pensamento a partir de uma metodologia focada em pessoas, tendo como pilares a empatia, a colaboração e a experimentação, como é o *Design Thinking* (DT) pode possibilitar um novo modo de abordar problemas e conduzir projetos (ALT; PINHEIRO, 2011). O método surgiu de uma evolução de conceitos de *Design* e utiliza-se do modo de pensar dos *designers* para criar inovação para projetos. O foco no usuário permite criar soluções a partir da ótica de quem enfrenta os problemas cotidianamente.

Como uma metodologia interdisciplinar, entende-se que o *Design Thinking* pode ter seu uso explorado em processos de Assessoria de Imprensa, com ferramentas focadas no ser humano, que permitem uma inovação nos processos. A técnica se beneficia da capacidade que todas as pessoas têm de solucionar problemas, integrando a abordagem analítica, mais racional, com a intuitiva, mais emocional.

Empatia, Colaboração e Experimentação, os três pilares de *Design Thinking* (ALT; PINHEIRO, 2011), podem ser diretamente relacionados com projetos neste campo. Ao pensar como produtor de conteúdo em Assessoria de Imprensa, o profissional deve buscar colocar-se no lugar do outro, pensando no consumidor desta informação, com foco no leitor, fazendo uso da empatia neste processo. O modelo de pensamento de DT possibilita uma aproximação e envolvimento maior com os públicos inseridos na realidade contextual da organização em que são desenvolvidas as atividades, dada a participação ativa dos atores sociais em todas as fases do processo, assim, utilizando-se da colaboração, em maior ou menor grau. A experimentação é explorada em novos projetos, como em testes de mercado, grupos focais, dentre outros.

Entender a empatia, primeiramente, permite perceber o valor das pessoas em qualquer desenvolvimento de produto ou serviço focado no ser humano. Desta forma, para projetos de DT, busca-se ver o mundo, compreendê-lo e senti-lo pelos olhos, experiências e emoções dos outros. Para isso, é necessário incluir pessoas nos processos: o foco no ser humano e em suas percepções acerca de resolução de



problemas e desafios é um dos principais pontos do DT. A abordagem de *Design Thinking* tem ação colaborativa multidisciplinar, com inovação e criatividade, e parte de um entendimento da necessidade de outra pessoa, com criação de novas ideias ou aperfeiçoamento de ideias já existentes (PLATTER; MEINEL; LEIFER, 2011).

O segundo pilar do *Design Thinking* é a colaboração, também explorada com a participação dos atores sociais. Durante o processo de construção de um projeto ou uma solução, as pessoas inseridas em diferentes etapas tornam-se parte interessada também nesta evolução, desta maneira, eles reconhecem os diferentes modos de construção das etapas e se sentem valorizados e reconhecidos para a construção de cada uma delas. Stickdorn e Schneider (2014, p. 52) defendem que “o design se propõe a colocar os *stakeholders* no centro do *design* de serviços, e, de preferência, cocriar um *codesign* com eles”. Para os autores, o aspecto central do uso do DT para serviços é entender o valor e a natureza das relações entre pessoas, coisas e organizações. “Desta forma, é possível criar uma abordagem multidisciplinar, explorando possibilidades e mantendo uma abertura ao acaso e aos fatores de surpresa. A abordagem do *design* de serviços serve para “criar valor à medida que os serviços são projetados e tomam forma nos diversos tipos de interação entre indivíduos e organizações” (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014, p. 53).

O tripé de valores da metodologia de DT encerra-se com o uso da experimentação. Como uma abordagem que estimula a inovação, o *Design Thinking* incentiva a errar: falhas são detectadas de maneira mais ágil, bem como suas correções, ampliando a taxa de sucesso no processo. Nas sessões, busca-se encontrar o que funciona e o que não funciona, abordando o máximo de pessoas com o máximo de detalhes. O foco no usuário permite criar soluções a partir da ótica de quem enfrenta os problemas cotidianamente. Por isso, a metodologia trabalha com as limitações de cada contexto social (BROWN, 2010). A partir do uso da metodologia pode-se compreender o que é possível executar, dentro dos limites do que é financeiramente viável, tecnicamente possível e desejado pelas pessoas. Assim, criam-se soluções passíveis de serem implementadas, dentro dos recursos disponíveis e da viabilidade de execução. “O *Design Thinking* estabelece a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios” (BROWN, 2010, p.3).

Figura 1 – Limitações no *Design Thinking*



Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Brown (2010).

O *Design Thinking* pode ser aplicado em diversos tipos de projetos, auxilia na criação e inovação de negócios e pode ser aplicada a qualquer cenário e situação (BROWN, 2010). O modelo mental já foi utilizado para aprimorar processos e produtos em áreas como saúde, educação e segurança, o que demonstra a versatilidade da metodologia. Ao conceituar *Design Thinking*, Desconsi (2012), elenca algumas diretrizes considerando pontos como:

“(i) Ele transfere projetualmente métodos, ferramentas e processos para outras áreas; (ii) Ele se concentra na resolução de problemas capciosos; (iii) Os participantes do *Design Thinking* são multidisciplinares e não somente designers; (iv) O *Design Thinking* usa certa metodologia do *design* como ferramenta e processos que foram feitas de forma explícita e disponível para também não designers; e (v) O principal objetivo do *Design Thinking* é criar inovação” (DESCONSI, 2012, p.12)

A partir destas diretrizes, é possível perceber que a aplicação multidisciplinar da metodologia pode ser inserida em diversos campos, ampliando o potencial de inovação dos processos. Assim, é possível compreender que a metodologia oferta um grande número de possibilidades e soluções, que podem ser inseridas no campo da Comunicação. Buscando ampliar a compreensão sobre o método, os próximos tópicos abordam origens, modelos e etapas.

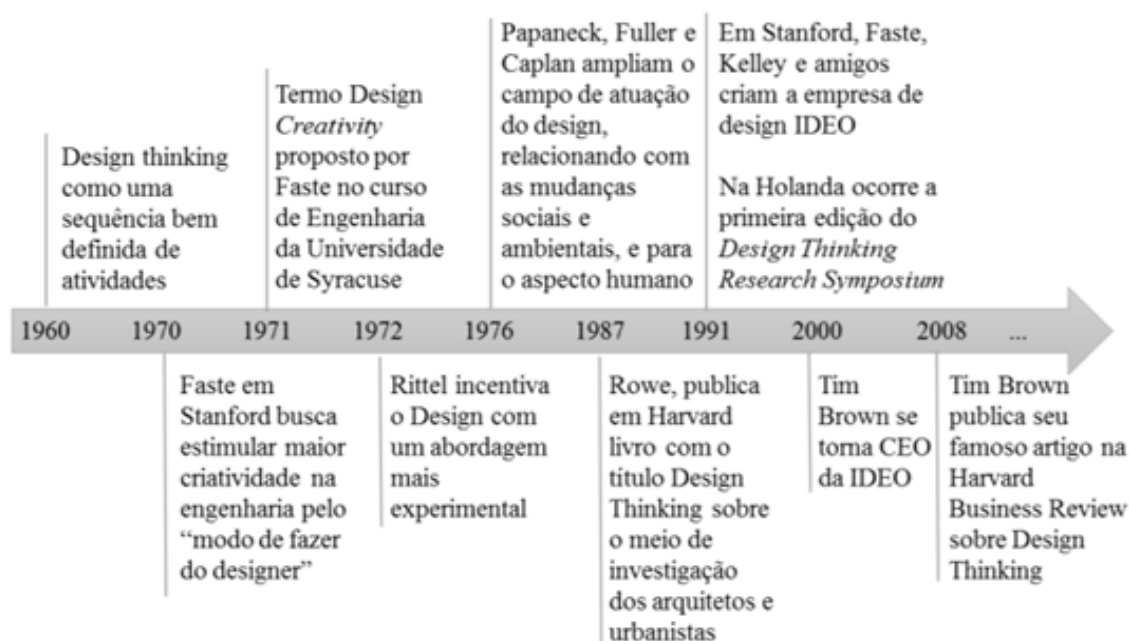
### 3.1 Origens

O DT passou a ser reconhecido como metodologia a partir de 1992, quando o termo “*Design Thinking*” foi mencionado pela primeira vez em um artigo escrito por Richard Buchanan. No trabalho intitulado “*Wicked Problems in Design Thinking*”, Buchanan cita algumas frentes de evolução do *Design* que não mais permitem que este fique restrito apenas como disciplina. Assim, ele elenca alguns pontos que tornam o *Design* como um potencial de abordagem (ALT; PINHEIRO, 2011). Peter Rowe também ganhou destaque como um dos precursores no campo, principalmente após o livro “*Design Thinking*”, lançado em 1987.

Craig Vogel (2009), ao defender o uso de *Design Thinking* como um modelo de inovação social, traz um histórico de 1976, quando Victor Papanek publicou “*Design for the Real World*”, questionando *designers* sobre responsabilidade social. No artigo, ele questiona o papel dos *designers* em produzirem apenas para uma pequena parcela da população, enquanto ignoram consumidores com níveis de renda mais baixos e pessoas com deficiência. Juntamente com Buckminster Fuller, Papanek foi um defensor do *design thinking* como uma ferramenta de mudanças sociais e ambientais.

Lockwood (2010) explica que a terminologia integra estilos de pensamento: “*thinkingof*” refere-se ao pensamento passivo, “*thinkabout*” caracteriza por ser relativo ao pensamento, ou seja, ativo ligado ao projetual e o “*thinkingthrough*” refere-se ao que estuda a pesquisa. Dessa forma, o *Design Thinking* tem como objetivo envolver pessoas – consumidores, empresários e *designers* – num processo de integração, aplicável a serviços, produtos e negócios. Tischimel (2012), aponta o *Design Thinking* como um “processo de pensamento complexo capaz de conceber novas realidades, visando introduzir a cultura do *design* e seus métodos em áreas como a inovação empresarial”.

Um ciclo de pesquisas sobre *Design Thinking* foi apresentado na primeira edição do *Design Thinking Research Symposium* (DTRS), em 1991. O encontro reuniu e promoveu um conjunto de publicações sobre o tema. Desde então, 12 edições do DTRS foram realizadas, com a última acontecendo em novembro de 2018, na Coreia do Sul.

Figura 2 - Linha do Tempo do *Design Thinking*

Fonte: Funicelli (2017)

O reconhecimento como precursora no *Design Thinking*, porém, cabe a IDEO – consultoria de *design* e desenvolvimento de produtos reconhecida mundialmente. Fundada em 1991, a empresa é uma das principais responsáveis pela popularização do *design* centrado no ser humano. Projetos como o desenho do *mouse* ergonômico, para computadores; o estilo de uso do *notebook*, bem como a reformulação do sistema educacional peruano, além de projetos em campos da saúde, gestão pública, dentre outros, são alguns dos trabalhos desenvolvidos pela companhia. (IDEO, 2018)

Começamos a falar sobre essa área expandida como "*design* com d minúsculo", em uma tentativa de ir além do objeto escultural exibido em revistas de estilo de vida ou em pedestais em museus de arte moderna. Mas essa expressão nunca nos pareceu plenamente satisfatória. Um dia, eu estava conversando com meu amigo David Kelley, professor de Stanford e fundador da IDEO, e ele observou que, sempre que alguém perguntava a ele sobre *design*, ele se via incluindo a palavra "*thinking*" – pensamento – para explicar o que os *designers* fazem. Daí surgiu o termo *Design Thinking*. Agora eu uso como uma forma de descrever um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas (BROWN, 2010, p.6).

Com o passar dos anos, a popularização do método de DT como processo criativo foi percebida de modos diferentes. Como uma metodologia aplicável a vários campos, a abordagem é caracterizada de diversas formas: como metodologia, modo de pensar, ferramenta, dentre outras características. Para uma compreensão mais ampla, a Tabela 2 traz uma adaptação de um compilado de Funicelli (2017), com a definição e o modelo de pensamento de cada autor sobre o tema:

Tabela 2 – Definições de *Design Thinking*

Definição	Autor	Referência
Modo de pensar do <i>design</i>	BUCHANAN, 1992	SILVA, 2012, p. 36
A abordagem do <i>design</i> , isto é, o modo de ser, pensar e fazer característicos da disciplina do <i>design</i>	BOLAND e COLLOPY, 2004	NOBRE, 2013, p. 16
Parte da construção de novas ideias sem julgamento prévio ou medo de falhar e com estímulo à máxima aprendizagem dos envolvidos	ILIPINAR, 2008	BUENO, 2016, p. 6
Consiste em dar forma a um contexto em vez de tomá-lo como ele é, ou seja, a abordagem se baseia no pensamento abduutivo (PEIRCE, 1975) [...] é um caminho alternativo como forma de pensar	MARTIN, 2009	BUENO, 2016, p. 6
Um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, rápido aprendizado, visualização de ideias, construção rápida de protótipos de conceitos e análise de negócios dos concorrentes, para influenciar a inovação e a estratégia de negócio	LOCKWOOD 2009, p. 11	OLIVEIRA, 2014, p. 110
Útil para abordar problemas complexos, desenvolvendo abordagens práticas para resolvê-los	EDWARD, 2010	BUENO, 2016, p. 6
Pensar como um <i>designer</i> pensa	BROWN, 2010, p. 6	BOSCHI, 2012, p. 43
Questões do raciocínio do <i>design</i>	DORST, 2010	STUBER, 2012, p. 43-44
Uma metodologia ou processo de inovação	GUSHI, 2010	SILVA; GASPERINI, 2013, p. 142

Um processo que se baseia em um modelo contínuo, exploratório, não linear e iterativo, no qual a busca pelas soluções dos problemas adota a sequência de primeiramente divergir, gerar o maior número possível de ideias a fim de ampliar o entendimento, para depois convergir, refinando o pensamento	BOSCHI, 2012, p. 66	BOSCHI, 2012, p. 66
Processo de pensamento complexo capaz de conceber novas realidades, visando introduzir a cultura do <i>design</i> e seus métodos em áreas como a inovação empresarial	TSCHIMMEL, 2012	AMORIM, 2013, p. 12-13
Empatia com os usuários, disciplina de prototipagem e tolerância com o fracasso	KOLKO, 2015, p. 2	KOLKO, 2015, p. 2

Fonte: Adaptado de FUNICELLI (2017)

Embora as compreensões sobre a metodologia sejam bastante distintas, algumas percepções se repetem entre os autores. Para este estudo, a compreensão trazida por Brown (2010), que se estabelece o DT como “o jeito de pensar dos *designers*”. Com este modelo de pensamento, é possível estabelecer a aplicabilidade para outros campos. Para isso, é necessário também uma compreensão mais ampla dos modos de execução das etapas de pensamento em DT. Por isso, trazemos no próximo subcapítulo, alguns dos modelos conhecidos para o uso do *Design Thinking*, expondo as origens e diferenças.

### 3.2 Modelos

O *Design Thinking* não possui um modelo único de aplicação. Por ser estruturado como um jeito de pensar, cada escola atua de maneira diferente ao propor diferentes modelos de estruturação e etapas para a realização dos processos da metodologia. As propostas, expostas em manuais, kits de ferramentas ou estruturadas como modelos e infográficos, são colocadas de maneira diferenciada por cada escola.

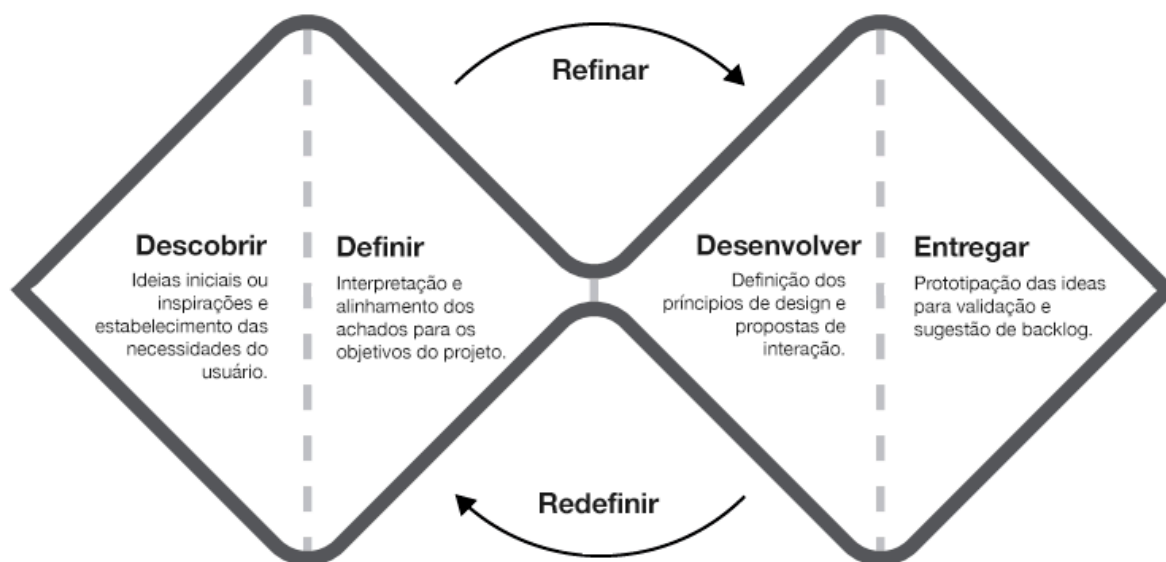
Em comum, os modelos trazem o conceito do Duplo Diamante, em que as ideias são concebidas de maneira ao pensamento ampliar-se, após são selecionadas, para em seguida ampliar e refinar novamente.

O processo de *Design Thinking* é determinado pela alternância de fases de geração e seleção, o ambiente e o equipamento são projetados para preservar conhecimento e para promover retenção, as equipes são capazes de recombinar suas respectivas especializações, e a cultura global encoraja mutação de ideias e reduz o medo de cometer erros. As regras e técnicas para a ideação em si são bem elaboradas e suportam o processo criativo de diferentes ângulos, alguns estimulando mutação e recombinação, outros fornecendo uma base para retenção ou seleção posterior de ideias (THORING; MÜLLER, 2011, p. 145).

A estrutura do duplo diamante é o que possibilita a ampla aplicação do modelo de pensamento. Por tratar-se de uma metodologia focada em resolução de problemas, a aplicação das etapas de Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar é encontrada de forma mais ou menos clara de acordo com cada escola. Porém, a estrutura de pensamento é similar, ainda que as etapas possam ser revisitadas e revisadas de acordo com as necessidades do projeto.

Figura 3 - O Diagrama do Duplo Diamante

### O diagrama do duplo diamante



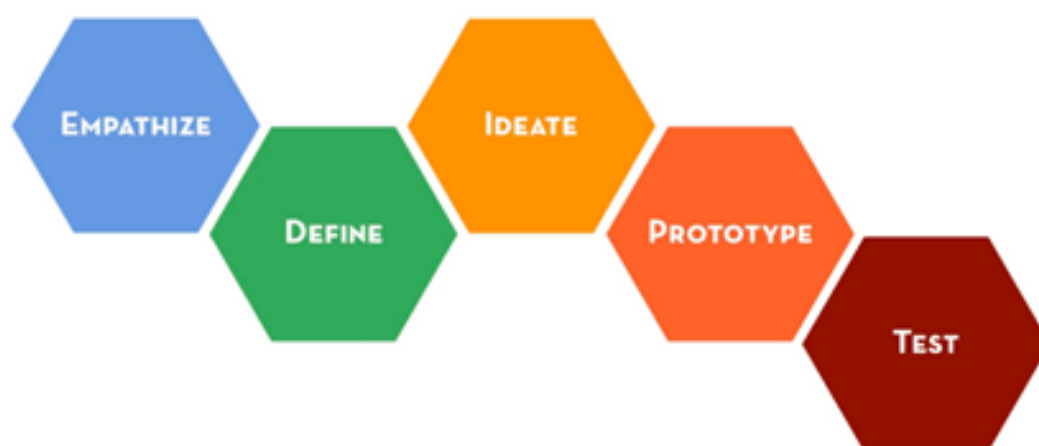
Fonte: Paula (2015)

Devido ao grande número de variações entre os modelos apresentados para a execução das atividades de DT, neste trabalho trazemos alguns dos principais modelos encontrados. O modelo de pensamento é essencialmente mantido, mas a aplicação da metodologia varia conforme as etapas encontradas:

### 3.2.1 Modelo *D-School*

O *Institute of Design de Stanford*, nos Estados Unidos, responsável pela *D-School*, estruturou um modelo em que as etapas podem ser entendidas a partir de uma visão integrada das abordagens, conforme exposto na Figura 4, As etapas são intercambiáveis, com revisita entre elas durante os processos.

Figura 4 - O processo de *Design Thinking* na *D-School*



Fonte: *D-school* (2018)

**Empatizar:** Esta etapa pretende compreender as expectativas e desejos da pessoa. Utilizando da criação, percepção e vivências dos participantes busca-se compreender o contexto do problema gerador. A etapa funciona como base para o planejamento estratégico, definindo alguns desafios e características do processo. A percepção e a vivência, com empatia, do contexto em que é desenvolvido o projeto de DT permite o desenvolvimento e a geração de ideias. A partir da observação, é possível abranger áreas diferenciadas e inesperadas, estruturando pontos que devem ser tratados nos desafios.

**Definir:** O problema é delimitado, sempre estruturando desafios que sejam passíveis de resolução. Nesta etapa, também acontece o processo de brainstorming com a equipe, definindo quais as ideias serão desenvolvidas.

**Idealizar:** demanda habilidade de coleta de informações, em que se buscam ideias e melhorias nos processos. Nesta etapa, a percepção do projeto é ampliada, com foco em ideias que serão amplamente desenvolvidas.



**Prototipar:** Nesta etapa, as ideias são materializadas em protótipos rápidos, em que é possível observar a funcionalidade e o impacto. A viabilidade técnica e financeira, além das possibilidades de inovação são exploradas, sendo possível criar um plano de execução das atividades e resoluções a serem testadas.

**Testar:** A partir das etapas anteriores, os protótipos são produzidos, passando por uma etapa de testes com os participantes. O processo pode ocorrer novamente, repetindo-se alguma das etapas anteriores, revisitando a ideação e inserindo novas propostas de inovação.

### 3.2.2 Modelo *Live-work*

No modelo do estúdio *Live-work*, primeira agência brasileira a trabalhar com *Design Thinking*, as fases estão divididas em quatro etapas. Mantendo estrutura similar de pensamento, inicialmente é necessário entender o desafio, imaginar ideias e novos cenários, projetar serviços e soluções, e construir novos serviços (ALT; PINHEIRO, 2011). A proposta completa do Estúdio está no livro “*Design Thinking BR*”, pioneiro a utilizar a metodologia no Brasil.

Figura 5 - Modelo de *Design Thinking Live-work*



Fonte: *Live-work* (2018)

### 3.2.3 Modelo dos 3Is

Brown (2010) divide as etapas para a construção do duplo diamante em Inspiração, Ideação e Implementação, em um ciclo contínuo. Sendo um modelo precursor, o modelo apresenta as etapas sem uso necessariamente em uma única ordem. O modelo apresenta a essência do pensamento interdisciplinar com a abordagem do *Design Thinking*.

Figura 6 - Fases do *Design Thinking* pela IDEO



## Etapas do Design Thinking

Fonte: elaborado pela autora. Adaptado de Brown (2010)

Como pode ser visto na Figura 6, cada uma das etapas prevê um tipo de análise relacionada ao objeto da pesquisa. Na primeira etapa, Inspiração, o que se define é o desafio enfrentado durante o processo de *Design Thinking*, bem como o que pode ser feito para gerar soluções para este desafio. A segunda etapa, Inspiração, busca definir as oportunidades e as soluções, em maior número possível. A terceira etapa, Implementação, avalia as soluções encontradas, buscando valer-se do princípio da experimentação, a partir de protótipos e respostas avaliativas, aprimora cada uma das soluções listadas, adaptando-as e possibilitando a prática das propostas.

### 3.3 Ferramentas de *Design Thinking*

A metodologia de *Design Thinking* traz uma ampla abordagem de ferramentas que podem explorar e ampliar o número de ideias propostas. A visão interdisciplinar das equipes, grupos relativamente pequenos para a execução de projetos, além de ferramentas próprias para exercício da criatividade estão entre os principais métodos utilizados na aplicação do DT. Os manuais de ferramentas para os usos da metodologia possibilitam potencializar o modelo de pensamento, com exercícios visuais, gráficos e físicos para gerar novas soluções.

Dentre os manuais mais conhecidos, estão o *Human Centered Design*, produzido pelo instituto Melinda Gates, Isto é *Design Thinking* de Serviços de Mark Stickdorn, e *Design Thinking - Inovação em Negócios*, de Manuel Vianna. Para este trabalho, listamos alguns dos principais métodos trazidos pela *D-school* listados no livro *Design Thinking Bootleg* (2018). As ferramentas são divididas em cinco etapas: Empatizar, Definir, Idealizar, Prototipar e Testar; e podem ser utilizadas em ordem, ou mesmo em qualquer etapa do projeto, sendo adaptáveis de acordo com cada autor.

#### **Empatizar**

A empatia é a base do *design* centrado no ser humano. Geralmente, as soluções buscadas são para problemas de outras pessoas, em que é necessário compreender como o usuário vê a questão, quais seus valores e sentimentos. Ao se inserir em um contexto que se assemelhe com a experiência do usuário, é possível entender quais as emoções que impulsionam seu comportamento, quais as necessidades. Para isso, as ferramentas utilizadas são:

- a) Mentalidade de Principiante

O *designer thinker* despe-se de suas noções preconcebidas, suposições e crenças pessoais que possam limitar a quantidade de empatia real que pode ser construída.

- b) O quê? Como? Por quê?

Questionar em novos níveis de observação, a partir de fotos e fatos concretos, possibilita que as equipes de DT possam perceber emoções abstratas e motivações que não estão explícitas em campo.

#### c) Entrevista

Entrevistas são ferramentas importantes para ganhar empatia com os usuários. A entrevista possibilita entender melhor a pessoas, seus comportamentos, escolhas e necessidades.

#### d) Usuários Extremos

Pensar em usuários extremos, amplificando as necessidades e soluções dos usuários, ajuda a revelar necessidades significativa dos demais usuários.

### **Definir**

A etapa de definição é quando as descobertas de empatia são expostas, como necessidades e *insights* para definir o desafio central do processo de DT. Esse entendimento dos ambientes e dos usuários permite que seja expresso claramente o problema a ser resolvido.

#### a) Capturar e compartilhar histórias

A etapa de compartilhamento de histórias possibilita que a equipe de DT possa ter uma atualização sobre o que cada um dos envolvidos no processo perceberam em campo. Ao sintetizar e gerar relatos sobre as experiências em campo, também são desenhados nuances e significados para questões que inicialmente não foram percebidas.

#### b) Jornada do Usuário

Um mapa de jornada é uma ferramenta para dissecar um processo em suas partes móveis para iluminar áreas de possíveis *insights*. O mapa da jornada do usuário no processo de DT possibilita que sejam pensadas as etapas detalhadamente, gerando empatia e compreensão sobre a experiência do usuário no processo.

c) Poderes dos Dez

Poderes de Dez é uma técnica de ressignificação usado como um método de síntese ou ideação. Permite a equipe de *design* considere o desafio em mãos através de quadros de várias magnitudes.

d) Matriz 2x2

Uma matriz 2x2 é uma ferramenta para planificar informações sobre usuários e seu espaço de *design* para revelar relacionamentos, de modo a descobrir ideias ou áreas a explorar mais profundamente. Uma matriz 2x2 também é uma ótima maneira de comunicar visualmente um relacionamento que você deseja transmitir para os outros.

e) Escada Porquê-Como

A escada porquê-como como pode ser usada para detalhar as necessidades do usuário e encontrar um meio que é significativo e aplicável. Como regra geral, perguntar "por que" rende declarações abstratas e perguntando "como" produz declarações específicas. Muitas vezes declarações abstratas são mais significativas, mas não tão aplicáveis. O oposto é verdade de declarações mais específicas.

f) Ponto de vista

Um quadro de ponto de vista ajuda delimitar o desafio de *design*. Alguns pontos de vista do projeto podem ser utilizados como âncoras para o pensamento de *design*, ajudando a pensar como o usuário.

g) Critérios Norteadores

Diretrizes de *design* são declarações escritas que articular uma estratégia de como você vai resolver seu desafio, independentemente de uma solução específica. Eles traduzem suas descobertas - necessidades e percepções do usuário - em diretivas de projeto acionáveis.

## Idealizar

Na etapa de ideação é que são buscadas alternativas radicais para o *design* de soluções. É nesta etapa que ocorre um processo de ampliação de conceitos e resultados. O objetivo da ideação é explorar um amplo espaço de solução gerando quantidade e diversidade de ideias. Deste vasto repositório de ideias é que serão construídos os protótipos a serem testados com os usuários.

### a) Como podemos?

"Como podemos?" são perguntas curtas que iniciam a ideação. São amplas o suficiente para incluir uma ampla gama de soluções, mas estreitas o suficiente para impor limites úteis.

### b) *Brainstorming*

*Brainstorming* evoca muitas ideias, todas de uma vez. O *Brainstorm* é uma reunião com tempo limitado, em que é amplificada a parte generativa do seu cérebro e desligada a parte avaliativa. A intenção é alavancar o pensamento coletivo do grupo. O *Brainstorming* pode ser usado durante todo o processo de *design*: para planejar trabalho de empatia, para avaliar produtos e serviços, e para chegar a projeto soluções.

### c) Cardápio de Ideias

Seu *brainstorm* deve gerar muitas ideias. O cardápio de ideias apresenta as ideias utilizadas e permite a seleção das ideias de destaque. Nesta fase, é selecionado um conjunto de ideias para avançar para a prototipagem, visando para preservar a amplitude de soluções gerada pelo grupo.

## Prototipar

Na prototipagem, as ideias são colocadas no mundo, seja de forma física, como uma parede de *post-its*, um objeto ou uma dramatização. Nas fases iniciais do processo de DT, é importante manter protótipos baratos e de baixa resolução, para que sejam avaliados e tenham suas possibilidades exploradas rapidamente.

#### a) Impor restrições

Impor restrições (com intenção) pode aumentar o potencial criativo da equipe de DT. Ao delimitar um campo específico, é possível gerar um maior número de ideias em uma determinada área.

#### b) Prototipar por empatia

Quando você está criando um protótipo, deve-se considerar as pessoas que estarão interagindo com este objeto/experiência. É necessário então, desenvolver protótipos ou projetar a experiência, especificamente para ganhar empatia. Você não necessariamente precisa procurar soluções quando estiver testando protótipos com usuários.

#### c) Dramatização

Uma ótima maneira de se preparar para testar protótipos em campo (com usuários reais) é usar a dramatização. Esta ferramenta de inspiração improvisada ajuda a entender onde e como deve-se testar o protótipo.

#### d) Testando com Usuários

Testar com usuários é uma parte fundamental de *design* centrado no ser humano. Os usuários não apenas buscam refinar a solução, mas permitem que se compreenda melhor para quem se estão projetando as soluções.

### **Testar**

A fase de teste é a que permite reunir feedback, refinar soluções e continuar para saber mais sobre seus usuários. Testar é um modo iterativo em que são inseridos protótipos de baixa resolução no contexto apropriado da vida do seu usuário.

#### a) Protótipo para decidir

Durante o processo de *design*, pode não estar claro qual caminho seguir, e a melhor maneira de resolver conflitos da equipe sobre elementos de *design* é prototipar e

avaliar com os usuários. Se um protótipo é bem recebido, é um bom sinal vale a pena prosseguir ainda mais.

b) Identificar uma variável

Em vez de prototipar uma maquete completa de uma solução, é mais produtivo para o processo de DT destacar e testar uma variável específica. Identificar uma variável não só economiza tempo e dinheiro como dá a oportunidade para testar vários protótipos.

c) Prototipagem dirigida

Protótipos orientados pelo usuário são criados por usuários, em vez de desenvolvidos pela equipe de DT. Quando os usuários criam aspectos do *design* eles mesmos, revelam suposições e desejos que, de outro modo, não apareceriam.

d) Matriz de Captura de *Feedback*

As matrizes de captura de *feedback* facilitam captura em tempo real de respostas do público sobre apresentações e protótipos. A ferramenta pode ser usada para acompanhar o progresso dentro da equipe de *design* ou para capturar *feedback* do usuário. A matriz em si organiza pensamentos e ideias para facilitar a avaliação.

Com o uso das ferramentas de *Design Thinking*, é possível explorar, neste modelo de pensamento, novas soluções para problemas recorrentes em diversos campos. O modelo mental versátil, utilizado em diversas áreas, como saúde, educação e segurança, pode ser explorado também no campo da comunicação. Com esta pesquisa, pretende-se estruturar algumas propostas de aplicação da metodologia em jornalismo e AI. Para que seja possível este entendimento, é preciso primeiro, conhecer os trabalhos já realizados na área de comunicação, relatados no próximo tópico.



#### 4 DESIGN THINKING E JORNALISMO

A percepção da metodologia de *Design Thinking* e seus usos ainda é emergente no campo da Comunicação e do Jornalismo. Embora o método possa ser explorado para trazer mais engajamento do público, além de repensar o modelo econômico de como se produz notícia, os relatos dos usos da metodologia de DT são experimentais, associados em práticas específicas e projetos pontuais. Neste tópico, busca-se abordar algumas destas práticas, trazendo relatos encontrados em pesquisa documental e também a partir de entrevistas concedidas por profissionais que executaram projetos no campo no Brasil.

Os saberes intrínsecos à profissão de jornalista, como o saber de reconhecimento, citado por Traquina (2005), trazem um perfil de um profissional que tem, em seu espírito, um público construído para quem produz a notícia. O público-alvo é pensado com uma percepção geral a partir das rotinas da profissão, sendo raramente alvo de pesquisas que tragam efetivamente dados para a área. Brandel (2016), lembra que a maior parte das notícias é criada sem que o público participe significativamente das decisões que definem a matéria, sendo envolvido geralmente apenas após a redação colocar a notícia no mundo. A audiência, neste caso, fica restrita aos *feedbacks* a partir de comentários, o que ainda pode ser uma lacuna em muitas redações. Ainda, o público pode adicionar comentários através de mídias sociais, que geralmente são gerenciadas por pessoas que não estão em posição de trazer um *feedback* importante para a redação. No jornalismo de referência, as respostas dos consumidores das notícias não fazem parte das reuniões editoriais ou produzem mudanças significativas, o que não possibilita que os jornalistas trabalhem a partir das respostas do público nem tenham o tempo destinado para tal.

O leitor, neste caso, é idealizado<sup>5</sup>, sendo uma massa uniforme, sem personalidade própria, de maneira que a notícia produzida abranja o maior número de pessoas possíveis. Esta realidade, herdada de anos da profissão e prática jornalística, mudou a partir comunicação focada em nichos. Embora, mesmo nestes nichos, persista a percepção de uma classificação em que os leitores se enquadram: como mulheres, classe C/D, 18-24 anos. Essa divisão traz uma noção vaga de um público que se enquadra “de qualquer jeito” em uma produção noticiosa. O uso de

---

<sup>5</sup> Neste trabalho, não utilizamos o conceito de leitor idealizado, ou leitor-modelo, proposto por Umberto Eco.

*Design Thinking*, com a construção de personas, mapa de empatia, jornada de usuário, pode mudar drasticamente esta percepção, ao trazer perfis e dados para o imaginário dos profissionais de jornalismo. Santos (2018a) aponta esta percepção da necessidade de dados, ao invés do “eu acho que x”, como uma das principais mudanças e revoluções no jornalismo, que passa a ser mais focado nas pessoas e no público.

O *designer thinker*, ao pensar de maneira experimental e colaborativa, tem uma percepção mais profunda do público que busca. Associar estas capacidades ao jornalismo possibilitaria um maior engajamento do público, além de uma percepção mais ampla e empática da realidade do consumidor da notícia. Tischmmel (2012), ao elencar o perfil do gestor de *Design Thinking*, lembra de características importantes que podem ser associadas com a prática do jornalismo, como: a intensa observação do público, que desafia a percepção deste como estereótipos, construindo uma persona, características emocionais, físicas e motivações para quem irá receber o conteúdo; o pensamento visual, que utiliza rascunhos e protótipos, facilmente associável com a produção de bonecos em produção de novos produtos jornalísticos, além da mudança na apresentação de informações, que pode ser mais interativa e dinâmica, com infográficos, mapas mentais e estruturada de modo diferenciado ao ser apresentada ao público; o pensamento emocional e racional ao mesmo tempo, característica também presente no profissional de jornalismo, que associa a emoção na produção de relatos narrativos, na construção de personagens, e a razão como um distanciamento necessário para que o profissional possa exercer esta construção; o pensamento empático e humano, também parte da construção do perfil do profissional de jornalismo, que deve perceber-se no outro para a construção da notícia e também como público, de modo a compreender suas necessidades; e a colaboração, característica recorrente no ambiente de redações e também assessorias de imprensa, em produtos que necessitam da construção conjunta de mais de um profissional na área, como redatores, editores, fotógrafos, dentre outros, para a produção de materiais de qualidade.

Em se pensando no futuro da profissão de jornalista, ainda é necessário associar características do gestor de DT no quesito experimentação, em que falhar é parte do processo, demanda necessária para que possam ser criados novos produtos em jornalismo, com modelos de gestão diferentes dos apresentados atualmente.

“Por meio do *Design Thinking*, é possível apontar limitações e identificar problemas a serem solucionados em produções jornalísticas, que desafiam as pesquisas devidos às suas complexidades em termos de linguagens ou velocidade” (ASSIS, 2018, p. 14). Para a autora, o DT possibilita produzir conteúdo jornalístico inovador, que tenha um forte apelo junto ao interagente.

Brussi (2014) associa o uso de *Design Thinking* na Comunicação Organizacional como uma ferramenta de auxílio na adaptação das equipes a novos contextos e também na resolução de problemas comunicacionais. O uso da ferramenta sugerido pela autora é aumentar um conhecimento do público, fazendo com que as campanhas estejam mais próximas das necessidades deste.

Ao aproximar a Comunicação Organizacional do *Design Thinking*, nota-se como ponto importante, a necessidade de ir além do pensamento concreto. Acredita-se ser preciso atingir o pensamento abstrato. Alguns comunicadores tendem a permanecer na fase concreta, seja pelos prazos curtos ou pela facilidade de execução, e geralmente, encontram soluções diretas e mais objetivas. Ao alcançarem o pensamento abstrato, percebe-se o crescimento das possibilidades e também o aumento do número/quantidade de ideias e caminhos que podem ser seguidos e desenvolvidos. Sair da zona de conforto é ideal para desenvolver a criatividade e alcançar a inovação. (BRUSSI, 2014, p. 73)

O uso do DT em Comunicação também foi testado na faculdade de Jornalismo da UNICAP – Universidade Católica de Pernambuco, na disciplina de Gestão da Comunicação. A metodologia foi aplicada para a resolução de problemas no campo da Comunicação, em questões como a pouca interdisciplinaridade entre pesquisadores da universidade, a valorização da profissão de jornalista e a queda da circulação e desinteresse pelos meios impressos foram propostas e solucionadas utilizando as etapas de DT com os estudantes (MONTEIRO, 2016).

O projeto teve definição de problemas, *brainstorming* e protótipos. Como etapa final, os grupos criaram um planejamento estratégico para *startups* jornalísticas. A partir do uso da metodologia, soluções como a criação de *newsletter* e *site* sobre pesquisas da UNICAP, perfis e *fanpages* em redes sociais, e a criação de um jornal com linguagem diferenciada e edições personalizadas a partir do interesse dos assinantes foram citadas como possibilidades. Monteiro (2016) acredita que a experiência com a metodologia possibilita uma boa ferramenta pedagógica, mas também alerta para a “importância e urgência por iniciativas

empreendedoras, principalmente, e inovadoras para a prática do jornalismo” (MONTEIRO, 2016, p. 14).

Em jornalismo, especificamente, trazemos alguns casos em que as práticas de *Design Thinking* foram aplicadas para incrementar atividades cotidianas. Os casos dos *workshops* do *Chicas Poderosas* e do *Orbitallab*, projetos pioneiros no campo no Brasil, trazem as impressões de suas idealizadoras sobre a prática. Além disso, trazemos o relato do *BuzzFeed*, que se utiliza do DT para a criação de novos produtos, como aplicativos; *The New York Times*, que explora a metodologia para uma maior compreensão do público; *Voice of San Diego*, que utilizou o DT para determinação dos conteúdos prioritários na cobertura eleitoral de 2012; *Curious City* e *Hearken*, projetos similares que exploram os usos do *Design Thinking* para definição de pautas e aumento do engajamento do público.

Em suas experiências associando *Design Thinking* e jornalismo, a jornalista portuguesa Mariana Santos encontra no olhar centrado no ser humano, como a compreensão profunda dos leitores, um dos principais pontos de associação da metodologia em um novo jeito de pensar jornalismo. Santos foi responsável pela execução de uma série de *workshops* sobre *Design Thinking* para empreendedores na área de comunicação, realizados nos anos de 2016 e de 2018, em diversas regiões do Brasil, pelo grupo *Chicas Poderosas*. A autora traz o exemplo do *The Guardian* (SANTOS, 2018a), jornal britânico que investe desde 2010 neste campo para “manter-se significativo e ter um diferencial no mercado”. O uso do DT, desta forma, é explorado para repensar a profissão, permitindo-se falhar e gerando resultados que busquem a inovação.

Jornalistas hoje em dia não precisam apenas ser extremamente ágeis com a tecnologia, mas também precisam ter a mentalidade empreendedora, tentar novas abordagens, não temer a possibilidade de falhar, aprender a prototipar, testar, ser referência. (SANTOS,2018a, n.p)

Em entrevista a autora deste trabalho, Santos destaca o *Design Thinking* como uma ferramenta importante para perceber o que o leitor de fato compreendeu em um tipo de conteúdo e o que foi mais interessante, de modo que valha a pena se dedicar mais. “O objetivo de usar o DT na gestão de empresas de comunicação, é ver como você com DT consegue desenvolver todas as pequenas partes de

comunicação, tendo bem claro o problema, e não resolver problemas que não existem”<sup>6</sup>(SANTOS, 2018b).

No Brasil, outro projeto que relacionou o *Design Thinking* e o Jornalismo foi o *OrbitalLab*, *startup* focada em inovação no jornalismo através da metodologia (ANDRADE, 2015). Para a responsável pelo projeto e CEO da *OrbitalLab*, a jornalista Adriana Garcia Martinez<sup>7</sup>, o jornalismo e o DT se assemelham por ambos utilizarem a metodologia básica do método científico: com levantamento de hipótese, ida a campo, investigação, reformulação das hipóteses se necessário e novo ciclo de investigação (MARTINEZ, 2018). Martinez acredita que o DT possibilita um olhar mais humano, por basear-se não apenas no discurso verbal e racional, mas também dados que considerem aspectos emocionais.

O pensamento de *Design* também foi aplicado ao jornal *Nómada*, na Guatemala. Baseado no jornalismo independente, com princípios jornalísticos de independência e transparência, o veículo é financiado de modo híbrido, e aposta no modo de pensar dos *designers* como uma ferramenta para pensar a estrutura do jornal. Conforme relato do fundador do site, o guatemalteco Martín Rodríguez Pellecer, a equipe de *design* foi uma prioridade:

O *design* não é apenas estética, é uma forma de ver o mundo, parte essencial de como se apresentam as narrativas. [...] O mais importante que faço é determinar como cada *design* e cada formato podem contribuir para comunicar melhor cada reportagem: áudio, interativo, fotografia, vídeo, *motion graphic*, infografia ou texto. Outra parte essencial é a inovação. Estou sempre em constante formação sobre as possibilidades de diferentes plataformas e formas de contar histórias. (ASSIS, 2017, n.p)

O jornal traz inovação em formatos, apostando de modo a ampliar a quantidade de audiências, em modelos de negócio e diversidade de fontes de receita. Além de investimentos de sócios, e de financiadores de jornalismo investigativo e vendas, o *Nómada* também realiza a promoção de eventos como palestras, debates, festas e feiras, e a prestação de serviços através da equipe de audiovisual, com produção na agência de conteúdo (ASSIS, 2017).

A associação do campo de jornalismo e design ocorre em projetos pioneiros pelo mundo. O programa Jornalismo + *Design*, desenvolvido desde 2012 na *The New School*, situada em Nova Iorque, explora estas possibilidades a partir de uma

---

<sup>6</sup> Entrevista realizada para esta pesquisa.

<sup>7</sup> Entrevista realizada para esta pesquisa.

abordagem focada nas mudanças que a profissão demanda para os jornalistas. De acordo com a diretora do programa, Heather Chaplin, a associação do Jornalismo com o *Design* pode ser explorada para além de aspectos visuais.

Você pode pensar em *design* em termos de envolvimento de audiência. Os projetistas do *design* sempre começam por perguntar para quem estão projetando o *design* e por que. Portanto, quando pensamos em envolvimento de audiência e queremos conhecer nossa audiência, o *design* é uma disciplina que pode nos ajudar. Também penso no *design* como o desenvolvimento de um novo produto: ninguém sabe como as notícias serão consumidas à medida que avançamos. Como serão os jornais do futuro? Os processos do *design* podem ajudar-nos a desvendar isso. (ELLIS, 2015, n.p)

Desta forma, o *design thinking* é pensado a partir do desenvolvimento da empatia, com uma percepção profunda do público: “O que iria parecer um processo jornalístico que começa sem suposições ou preconceitos e apenas a ação de escutar? É uma abordagem ao jornalismo de baixo para cima” (ELLIS, 2015, n. p). Deste modo, a professora entende que a construção da pauta surge a partir de necessidades reais de informação, não ditadas por pessoas em uma redação ditando quais as necessidades de informação das pessoas.

Em um Guia publicado pelo programa J + D, em 2016, Chaplin aponta a fase de transição na indústria do jornalismo, que com a mudança para o digital, perdeu o modelo de negócio consolidado existente. O *Design*, nesse contexto, surge como uma tendência democratizante e colaborativa, que pode explorar possibilidades para a transformação do jornalismo. Para Chaplin, os estudos que relacionam DT e Jornalismo reforçam o papel do design para formar um pensamento sistêmico, avaliando a totalidade dos projetos e as inter-relações entre as partes.

Cada vez mais, eu vejo cada notícia como um sistema: ela é composta do texto original ou das imagens produzidas pelo repórter, mas também tem vários componentes de mídia social, gera *feedback* e conversa, é citada, é usada como um ponto de partida para um segmento em um *podcast*, sai como parte de um boletim informativo por *e-mail* e assim por diante. Para tirar o máximo proveito de sua história, pode valer a pena entender não apenas que esses diferentes componentes existem, mas identificar as maneiras pelas quais eles se relacionam uns com os outros para formar algo maior. [...] Pensar dessa maneira pode mudar o que você produz e como você publica. Bons *designers* de qualquer disciplina dirão que nada é criado ou consumido isoladamente - e que é importante respeitar a relação

entre a nova criação e o ambiente em que ela chega. (CHAPLIN, 2016, p. 12, tradução nossa)<sup>8</sup>

A percepção da empatia a partir do *Design Thinking* traz um olhar para ouvir com humildade, com uma escuta que põe de lado o que você espera ouvir ou teme ouvir. A abordagem é encarada pela autora como uma maneira de ir além da experiência subjetiva de alguém, aproximando-se mais do que a realidade realmente é.

### **BuzzFeed**

Em seu Guia, Chaplin (2016) traz relatos de usos de técnicas em diferentes meios, como no desenvolvimento de novos produtos em jornalismo, no site *BuzzFeed*. De modo periódico *sprints* de Design, em que desenvolvedores, *designers*, profissionais do processo editorial, gerentes de produtos e facilitadores, criam possibilidades de soluções com aplicativos e testam ideias que podem ser aplicadas. O uso das equipes interdisciplinares é apontado pela gerente de desenvolvimento de produtos Sabrina Majeed como o fator diferencial do uso de *Design Thinking*: a criação de produtos através da redação lembra aos profissionais do lado editorial os ajuda a lembrar a mentalidade e o ambiente da pessoa que vai ler seu conteúdo.

O processo de DT para o desenvolvimento de novos produtos em jornalismo no *BuzzFeed*, ocorre de um modo que pode ser transposto para mais atividades de criação de novos projetos e produtos em outras áreas. Em cinco dias, os profissionais testam possibilidades com quadros brancos, esboços de protótipos e adesivos para votar em protótipos. No relato trazido por Chaplin (2016), Majeed cita o primeiro dia como para despejar informação, com coleta de dados ampla e abrangente. Em seguida, os princípios editoriais e de *design* entram em questão, e a equipe mapeia um fluxo básico de como seria a experiência do usuário com o produto hipotético. O segundo dia é para esboçar possibilidades, com rodadas de

---

<sup>8</sup> “Increasingly, I’ve come to see every news story as a system: It is made up of the original piece of text or images produced by the reporter, but also has multiple social media components, generates feedback and conversation, gets quoted, is used as a jumping-off point for a segment on a podcast, goes out as part of an email newsletter, and so on. To get the most out of your story, it might be worthwhile to understand not just that these different components exist but to identify the ways they relate to one another to form something larger. [...] Thinking this way might change what Design Processes 12 you produce and how you publish. Good designers from any discipline will tell you that nothing is created or consumed in isolation—and that it is important to respect the relationship between the new creation and the environment in which it arrives”.

críticas. Todos os esboços são votados com adesivos, para que haja o estreitamento de ideias. Nos dias subsequentes, acontece a prototipagem e iteração das ideias, para que sejam testados os modelos dos novos produtos. Ao quinto dia, a equipe analisa o *feedback* e estrutura os tópicos que são considerados relevantes para o projeto, definindo posteriormente os pontos que merecem investimento.

O modelo de *sprints* usado pelo *BuzzFeed* é facilmente aplicável para Assessorias de Imprensa, no desenvolvimento de novos produtos e *house-organs*. Aplicativos institucionais, reformulação de produtos como *sites* e redes sociais, podem ser beneficiados de um modelo de gestão similar, para o crescimento e a construção de produtos novos em AI. A partir desta percepção, o produto que vai para o público recebe algum tipo de validação interna, seja pela equipe da Assessoria de Comunicação, bem como personas construídas para o desenvolvimento dos projetos.

Com o uso do *Design Thinking*, a proposta utilizada no desenvolvimento de produtos no *BuzzFeed* é focada em desafiar suposições sobre o que as pessoas pensam que querem, porque, caso a suposição estiver correta, o uso da metodologia força a pessoa a encontrar dados e uma justificativa para apoiá-la. Majeed, em seu relato, cita o caso de executivos de notícias que por vezes justificam a necessidade de um novo aplicativo, apenas baseados no que os concorrentes acabaram de criar.

Se você disser “Quero criar um novo aplicativo”, bem, então a quantidade de soluções possíveis que você tem é um monte de diferentes tipos de aplicativos. Mas se você disser: “O problema é que eu preciso de uma maneira para que as pessoas recebam esta notícia”, então você terá muito mais soluções possíveis. (CHAPLIN, 2016, p. 30, tradução nossa)<sup>9</sup>.

A partir da experiência com o uso de DT, Chaplin afirma que é possível perceber a necessidade de identificação real do que é o problema, não o que é suposto pelas equipes. Também, que a identificação do problema caminha junto com a criação de soluções, que podem continuar a serem redefinidas durante todo o processo. Equipes multidisciplinares, com pessoas “que não fazem o que você faz”, também são citadas como extremamente úteis para a geração de soluções.

---

<sup>9</sup>“ If you say, ‘I want to design a new app,’ well, then the amount of possible solutions you have is a lot of different types of apps. But if you say, ‘The problem is I need a way to get people this news,’ then you’re going to have a lot more possible solutions.



### ***The New York Times***

A experiência com *Design Thinking* também foi explorada pelo *The New York Times*, jornal americano que utilizou a metodologia para repensar a redação do jornal. De acordo com o relato da líder de pesquisa de experiência do usuário, Emily Goligoski, o processo de DT ocorreu a partir do trabalho com os editores de mesa, para entender quem são seus públicos, no início de 2015. A atividade complementou outros modos de pesquisa com o consumidor, com informações de leitores em tempo real e análise de dados. O desafio foi determinar o que as pessoas precisam em momentos de *breaking news*.

‘Qual é um exemplo de nós ou de um concorrente realmente atendendo às necessidades de informação de alguém nesses momentos?’ Goligoski enquadrou seu projeto com três perguntas: O que os leitores mais buscam em momentos de *breaking news*? Qual o papel dos dispositivos na definição de suas decisões de coleta de notícias? Quão importante é a mídia social como um mecanismo de descoberta de notícias? (CHAPLIN, 2017, p. 33, tradução nossa)<sup>10</sup>

A partir de conversas com os profissionais da redação, as mesmas questões foram aplicadas fora dela, com consumidores, usuários em diferentes níveis de proximidade com o jornal, em diferentes níveis de engajamento. Também foram selecionadas pessoas a partir de linhas socioeconômicas, raciais e profissionais. O pensamento não foi feito como um *focus group*, pelo entendimento de que isto encoraja o pensamento de grupo. Com a pesquisa, os usuários utilizaram um painel *online* para indicação do que compartilhavam e o que consumiam durante o dia, como se sentiam sobre estas interações, e se isto era compartilhado ou não. Também foi solicitada aos participantes a confecção de diários com relatos de suas experiências durante a semana, tendo assim, uma percepção clara do que as pessoas faziam e o que gostariam de estar fazendo. A equipe ainda realizou entrevistas em profundidade, no ambiente dos participantes, durante sessenta minutos. A pesquisa foi apresentada aos editores, de modo a trazer as informações sobre o público, com a apresentação de dados sobre o consumo das notícias: computadores durante o dia, *tablets* aos finais de semana, TV à noite, rádio durante

---

<sup>10</sup>“What’s an example of us or a competitor really meeting someone’s information needs in those moments?” Goligoski framed her project with three questions: What do readers seek most in breaking news moments? What role do devices play in shaping their news gathering decisions? How important is social media as a news discovery mechanism?”

deslocamentos e celular o tempo todo. O DT trouxe dados surpreendentes, como por exemplo, as pessoas só retomarem uma história a partir de um senso de atraso gerado por novos desdobramentos. Também, alertas de notícias que deixaram as pessoas incomodadas.

No processo de DT no *The New York Times*, lições como o reconhecimento é de questões relevantes sobre o porquê e o para quem dos processos que são executados: “Se você não está fazendo pesquisas de público, corre o risco de tirar fotos no escuro”<sup>11</sup> (CHAPLIN, 2016, n. p, tradução nossa).

O DT, neste caso, também contribui para um pensamento total dos negócios em jornalismo, tanto do lado editorial como na gestão da empresa como um todo. Goligoski (citada por Chaplin, 2016, n. p, tradução nossa) afirma que o profissional de jornalismo deve buscar compreender a abordagem da profissão como um todo, não apenas pensando no editorial: “Acho que o *design* e o *design thinking* são ferramentas que temos de melhor para atender aos leitores onde eles estão. E considerando como as coisas são competitivas agora, por que você não emprega isso?”.<sup>12</sup> Desse modo, a pesquisadora de experiência com o usuário entende que o DT é uma ferramenta para a descoberta das necessidades reais, para compreender o que as pessoas realmente precisam, as vendo como pessoas inteiras e ouvindo o que as pessoas têm a dizer.

### ***Voice of San Diego***

O site *Voice of San Diego* utilizou as ferramentas de DT para qualificar a cobertura eleitoral de 2012: a equipe do jornal realizou uma chamada pública para que a população mostrasse os problemas que queriam ver no jornal. A equipe de reportagem foi distribuída em diversos bairros, com um repórter ficando responsável por apurar informações durante uma semana. “Em vez de começar com uma ideia de pauta, começa-se com uma pergunta e trabalha-se com uma comunidade, seja ela virtual ou real, através de eventos ou entrevistas” (LI, 2013, n.p.).

---

<sup>11</sup> “If you’re not doing audience research, you risk just taking shots in the dark”.

<sup>12</sup>“I think design and design thinking are tools we have to best meet readers where they’re at. And given how competitive things are right now, why wouldn’t you employ that?”

A missão foi encontrar o que era mais importante para os moradores daquela comunidade. Os repórteres usaram a empatia para entender o que os moradores de San Diego precisavam, questionando sem trazer ideias pré-concebidas. Assim, os repórteres descobriram que alguns pontos da cidade não tinham saneamento e recolhimento de lixo. Em alguns casos, a discussão incluiu também a segurança de atravessar a rua. Para Donahue (2013), desta maneira, a cobertura passou a se basear mais em necessidades de pessoas reais, não em uma ideia dos repórteres sobre o que é importante, documentos ou nas coisas ditas pelas fontes.

Depois da fase de empatia, quando os repórteres sentiram que tinham uma boa compreensão das preocupações dos moradores de San Diego, o foco passou a ser definir o que a comunidade queria. Assim, os questionamentos da população foram devolvidos aos candidatos, solicitando soluções para os problemas apontados. O uso do DT, neste caso, traria uma alternativa importante para o jornalismo público. A comunidade se sente mais impelida a patrocinar um veículo de notícias se vê o trabalho sendo realizado em questões que realmente importam, com sua participação neste processo. Criar soluções potenciais a partir de uma matéria é parte de uma realidade frequente no jornalismo, trazer os próximos passos, sistemas que funcionam em outros locais.

A partir do uso neste exemplo, pode-se perceber que algumas questões de jornalismo que podem ser trabalhadas, como a consultoria aos leitores no conteúdo que é inserido no jornal, utilizando dados reais que possibilitam descartar o uso de suposições jornalísticas acerca do conteúdo que quer ser visto pelos leitores. Ainda utilizando critérios de interesse público e os valores notícia, é possível que o processo se incremente, com ferramentas de *Design Thinking* auxiliando na percepção do que é realmente desejado pelas pessoas, possível tecnicamente e viável economicamente.

### ***Curious City***

Brandel (2016) relata o caso do *Curious City*, experimento realizado em 2012, como uma experiência de notícias na emissora WBEZ em Chicago. No formato de experimento escolhido, todas as notícias produzidas começaram a partir de uma pergunta do público, que buscava através da empatia entender quais eram as lacunas de informação. “O que é que eles não sabiam e acreditavam que uma organização de notícias poderia ajudá-los a descobrir ou resolver de uma vez por

todas?”<sup>13</sup> (BRANDEL, 2016, n. p, tradução nossa). Depois de levantados os questionamentos do público, foram lançadas as propostas de pauta, de maneira a deixar a audiência decidir a direção a seguir. Para Brandel, o DT sempre traz impasses sobre as direções que devem ser seguidas e o interessante é deixar sempre que o cliente seja o árbitro e decida.

As fases de ideação e prototipação elencaram algumas plataformas e meios para servir melhor ao público. No caso do *Curious City*, hipóteses como *podcasts*, vídeos interativos, histórias em quadrinhos, dentre outros, foram apontadas como possíveis caminhos. A prototipagem incluiu os usuários, trazendo, ao invés de um editor, um membro real do público como participante da construção das notícias.

Quando a publicação surgiu (o teste verdadeiro), estávamos muito certos de que a notícia (produto) que estávamos fazendo era relevante para nosso público (cliente) e que era o que as pessoas realmente queriam. E as métricas certamente refletiram isso. (BRANDEL, 2016, n. p, tradução nossa)<sup>14</sup>

Assim, o modelo testado trouxe o que era original, relevante e popular. A abordagem, porém, pode ser aplicada em reportagens mais elaboradas, não sendo trazida para o factual. Para Brandel (2016), a abordagem de DT torna-se especialmente interessante como meio de gerar perguntas de acompanhamento e novos ângulos para notícias rápidas e reativas.

Brandel (2015) divide notícias em dois grupos: o reativo e o iniciado pela imprensa. As notícias reativas são aquelas que acontecem a partir de uma reação dos repórteres, que relatam o que está acontecendo na cidade, na região, no mundo. No segundo grupo, a autora insere as pautas iniciadas pela imprensa a partir da percepção de alguém na redação, que surgiu com uma ideia ou percebe alguma tendência que pense que vale o investimento de tempo e recursos necessários para a cobertura. A autora critica a baixa participação do público no processo de escolha das notícias que serão inseridas na edição final, já que o filtro do que é ou não inserido, acontece a partir de uma reunião editorial em que os

---

<sup>13</sup>“What was it that they didn’t know and believed a news organization could help them find out, or settle once and for all?”

<sup>14</sup>“By the time publication came along (the true test), we were pretty darn sure that the news story (product) we were making was relevant to our audience (customer), and that it was what people actually wanted. And the metrics certainly reflected that”.

profissionais da imprensa definem os méritos de cada pauta, para que ela seja aprovada ou não.

Como proposta de mudança deste perfil, o que é proposto é uso de DT, que dá o mesmo nível de poder de escolha dos editores, para as ideias e níveis de interesse do público.

Imagine que o jornalismo, uma das instituições mais importantes que protegem nossa democracia e que moldam nossa compreensão coletiva do que significa estar vivo neste momento da história, tenha um processo mais democrático para decidir quais notícias todos recebemos. Isso é jornalismo que empodera o público. (BRANDEL, 2015, n. p, tradução nossa)<sup>15</sup>

A partir do experimento com o *Curious City*, a jornalista desenvolveu uma empresa focada no uso de DT em jornalismo, a *Hearken*. O modelo utilizado pela consultoria para sites de notícias e jornais, traz as pessoas para participarem dos processos de produção da notícia. O serviço é focado no engajamento de audiência para organizações jornalísticas. A rotina para o negócio estrutura-se de modo bastante similar ao *Curious City*, com leitores enviando perguntas que gostariam que fossem respondidas, e estas perguntas sendo votadas e as escolhidas, virando pautas, sendo apuradas.

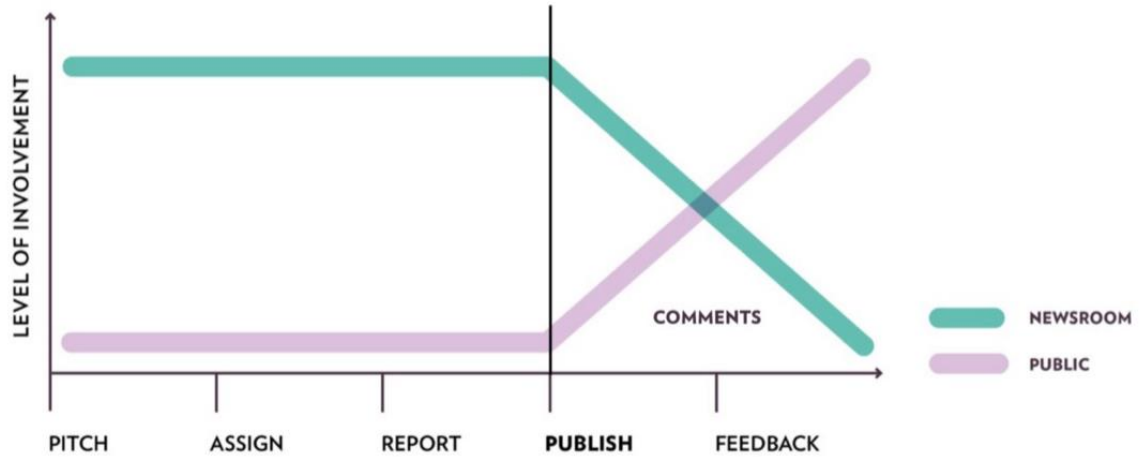
A *startup* fornece consultoria para empresas jornalísticas, buscando explorar o engajamento e o empoderamento do público para a produção de notícias. A consultoria do *Hearken* já foi aplicada em redações do *Chicago Tribune*, *The Texas Tribune* e KQED, que se utilizam do modelo de participação da empresa mediante uma taxa periódica. (QUINAUAD; LUMINI; BALDESSAR, 2018). Em seus relatos, o aumento no interesse e engajamento de pautas sugeridas pelos públicos, gerando destaques entre as mais relevantes e acessadas pelo público. Abaixo é trazido um compartilhado, proposto pelo *Hearken*, sobre o envolvimento do público a partir dos projetos desenvolvidos para seu empoderamento.

### Figura 7 – Engajamento em meios tradicionais

---

<sup>15</sup> “Imagine that journalism, one of the most important institutions protecting our democracy and shaping our collective understanding of what it means to be alive at this point in history, has a more democratic process for deciding what news we all get. That is public-powered journalism”.

## Traditional journalism story cycle



Fonte: Hearken (2017)

No engajamento de meios tradicionais, a redação passa a ter acesso ao modo de pensar e reações do público a partir da publicação da notícia, recebendo o *feedback* nos comentários. As fases de definição da pauta, apuração, redação e publicação, portanto, não recebem a participação do público, que passa a se envolver posteriormente. No modelo do jornalismo proposto pela empresa, a participação do público é antecipada.

Figura 8 – Ciclo da Notícia com empoderamento do público

## Public-powered story cycle



Fonte: Hearken (2017)

Neste modelo, o público participa em diversas fases, propondo pautas, definindo as prioridades dentre as pautas propostas, compartilhando pautas e prestando acompanhamento aos repórteres. Assim, quando a notícia é publicada, o envolvimento do público é maior, e este, sentindo-se parte do processo de produção, e desenvolve uma relação de confiança com os jornalistas.

No *site* KQED, o uso é focado na participação do público para a criação de *podcasts*, em uma série específica sobre a baía de *San Francisco*, na Califórnia (EUA), gerando 11 a 15 vezes mais visualizações de página que outros temas (BURG, 2016). No relato das atividades de seis meses de uso da plataforma, o aprendizado sobre o público foi amplamente destacado: "Aprendemos que nosso público gosta de ser perguntado, mas que ele realmente precisa ser perguntado várias vezes. Perguntar uma vez não é suficiente"<sup>16</sup>(HEARKEN, 2017, n. p, tradução nossa).

O uso do DT em jornalismo também foi explorado no 1A, *Talkshow* da emissora pública WAMU, em Washington (EUA). O programa utiliza o *Hearken* para convidar o público a sugerir pautas, e depois votar nas ideias que serão exibidas (BRANDEL, 2018). Além de solicitar a ajuda da audiência na estruturação de entrevista, como quando da solicitação de perguntas para um tema específico, o 1A também pediu, no início do ano, a ajuda do público para estruturar o calendário para 2018, solicitando ideias para quaisquer tópicos a serem tratados. As respostas foram filtradas, e o público foi novamente solicitado para votar nas principais pautas que deveriam prosseguir. Para Gabe Bullard, produtora sênior do talk show, "“Muitas das ideias que surgiram eram ideias que talvez não tivéssemos pensado”<sup>17</sup> (BRANDEL, 2018, n.p, tradução nossa). A partir da experiência, a produtora percebeu uma resposta de confiança do público, que se sente ouvido e valorizado ao integrar as ações do projeto. Para ela, é mais fácil que as pessoas confiem em um amigo do que em um desconhecido. Ao ouvir a própria voz refletida no jornalismo, Bullard entende que o público torna-se mais próximo, mais propenso a perguntas e genuinamente curioso sobre os temas abordados.

---

<sup>16</sup>“We’ve learned that our audience likes to be asked, but that they really need to be asked a lot of times. Asking once isn’t enough.”

<sup>17</sup> “A lot of the ideas that came in were ideas we might not have thought of.”

Para Brandel (2018), o jornalismo sofre um problema de conexão. A crise de confiança no trabalho jornalístico surge a partir da falta de relação dos profissionais com as pessoas que ficaram de fora da conversa, com quem de fato procura ou precisa daquela informação. “As principais funções das redações são ouvir ampla e profundamente e depois distribuir o que foi aprendido”<sup>18</sup> (BRANDEL, 2018, n.p, tradução nossa). Assim, reforçar a audição da audiência e realmente compreender o que público quer, seria uma maneira de ampliar o engajamento, mudando a perspectiva do trabalho desenvolvido.

Ouvir não é sobre a implantação de uma nova ferramenta brilhante, continuando os negócios como de costume. Trata-se de mudar fundamentalmente como uma redação pensa, se comporta e serve ao público. A tecnologia pode ajudar a tornar esse trabalho mais eficiente, mas não se trata de tecnologia. Trata-se de redirecionar os esforços para público em primeiro lugar, eficiência de produção e distribuição em segundo lugar, e seguir fluxos de trabalho e descrições de trabalho<sup>19</sup>. (BRANDEL, 2018, n.p, tradução nossa)

Desse modo, a perspectiva do trabalho jornalístico a partir de um pensamento de *design*, traz uma mudança estrutural na maneira como as coisas são feitas, buscando uma valorização do público, com foco em resultados em engajamento, interesse, relevância e colaboração.

Ferro (2014) afirma que o DT foi descoberto por jornalistas como um meio de ampliar a criatividade nos modos de produzir notícias e transformando a forma como os profissionais se relacionam com seu público. “Como a mídia digital desempenha um papel cada vez maior na forma como consumimos notícias [...] o *design* está se tornando uma parte mais importante da conversa sobre como os jornalistas são treinados”<sup>20</sup> (FERRO, 2014, n. p, tradução nossa).

O *design* é uma prática que pode ajudar os jornalistas à medida que procuram criar novos produtos, novas formas de contar histórias e novas maneiras de se envolver com o público. O *design* é, afinal, uma prática de invenção: oferece processos e estratégias para lidar com a incerteza e o

---

<sup>18</sup> “The core functions of newsrooms are to listen broadly and deeply, and then distribute what was learned.”

<sup>19</sup> “Listening is not about deploying a shiny new tool while continuing business as usual. It’s about fundamentally shifting how a newsroom thinks, behaves and serves the public. Technology can help make some of that work more efficient, but it’s not about technology. It’s about refocusing efforts to public first, production efficiency and distribution second, and having workflows and job descriptions follow.”

<sup>20</sup> “As digital media plays an ever-expanding role in how we consume news [...] design is becoming a more important a part of the conversation around how journalists are trained”.



medo que vem de trabalhar em espaços problemáticos difíceis de definir com soluções que ainda não foram determinadas<sup>21</sup> (BRANDEL, 2016, p. 48, tradução nossa).

O jornalismo, apropriando-se do *Design Thinking*, pode promover aproximação com o público, já que a abordagem visa solucionar necessidades de modo coletivo e colaborativo, colocando as pessoas no centro do desenvolvimento do processo (VIANNA *et al.*, 2012). É possível perceber também que a abordagem do DT pode ser aplicada em diferentes situações, pois se adequa a diferentes realidades: no caso do *BuzzFeed*, foi utilizada para a análise de desenvolvimento de novos produtos; no *The New York Times*, o foco foi na compreensão do pensamento do público; no caso do *Voice of San Diego*, a abordagem foi incorporada e adaptada aos processos que já estavam consolidados na área; o *Curious City* e o *Hearken* trazem um modelo para empoderar o público, ampliando seu engajamento. “[...] A possibilidade de criar e inovar a partir de um método claro, um roteiro que define diretrizes, mas que por sua vez dá liberdade criativa para oferecer soluções inovadoras para problemas reais”<sup>22</sup>(DUARTE; ROMERO, 2016, p. 358, tradução nossa).

O uso do *Design Thinking* também se associa com os valores-notícia. A personalização, trazida por Traquina (2005), determina que quanto mais um acontecimento estiver personalizado, maior possibilidade a notícia terá de ser notada. O leitor precisa se ver no noticiário, identificar-se com o que está sendo veiculado. Ao personalizar uma notícia, o jornalista permite que o público se aproxime do que ele pretende transmitir, criando uma identificação maior.

A metodologia do DT auxilia no processo de comunicação, uma vez que busca introduzir novos significados a produtos/serviços focando no ser humano, levando em consideração seu olhar. Para que as coisas sejam entendidas e utilizadas, elas precisam fazer sentido para as pessoas. Tal metodologia desafia padrões de pensamento, comportamento e de sentimento: “*Design Thinkers* produzem soluções que geram novos significados e que estimulam os diversos

---

<sup>21</sup> “Design is a practice that can aid journalists as they seek to create new products, new ways of telling stories, and new ways of engaging with the audience. Design is, after all, a practice of invention: It offers processes and strategies for grappling with the uncertainty and fear that come from working in hard-to-define problem spaces with as-yet-determined solutions”.

<sup>22</sup>“Las posibilidades de crear e innovar a partir de un método claro, de una hoja de ruta que marca unas pautas pero que a su vez otorga libertad creativa a los grupos para que ofrezcan soluciones innovadoras a problemas reales.

aspectos (cognitivo, emocional e sensorial) envolvidos na experiência humana” (VIANNA *et al.*, 2012, p. 14). O *Design Thinking*, ao realizar uma aproximação com o público, acaba por potencializar a comunicação. Conhecer melhor as pessoas e o contexto onde se encontram permite a criação de novas formas de relacionamento.

Encontrar a intersecção entre o que é viável, desejável e praticável possibilita aprimorar quaisquer processos. Construir essa relação é uma tarefa complexa, mas que se utiliza das limitações para gerar resultados mais efetivos. A compreensão de quais são as limitações e as etapas de pensamento necessárias para promover processos diferenciados de soluções de problemas podem ser exploradas em campos distintos da comunicação.

Em Assessoria de Imprensa, mudar a forma como se observa o receptor da informação, a partir de uma visão de empatia, pode trazer uma compreensão maior do que se entende como relevante para ser trazido na produção de conteúdo. Entender que a colaboração, explorada a partir de diversos públicos em uma organização, pode trazer resultados diferenciados, também permite que novas ideias sejam exploradas, o que também é possibilitado a partir de uma visão da experimentação. Abrir espaço para o teste de novas ideias, tentar novas alternativas, pode ser um diferencial para a relevância da informação em jornalismo. Por isso, é necessário que algumas das rotinas sejam modificadas, o que buscamos trazer como resultados deste estudo.

#### **4.1 O duplo diamante no jornalismo**

A estrutura do duplo diamante, base do processo de *Design Thinking*, tem uma associação clara com o jornalismo. O processo de produção da notícia traz um pensamento bastante similar ao do *design-thinker*, principalmente no que tange a captação de informações.

O jornalista, ao pensar uma pauta, necessita abrir-se no diamante, da mesma maneira que um profissional de DT. Na fase de captação, vários conteúdos, fontes e materiais são pesquisados para a construção da notícia. A seleção de pautas surge a partir de um grande número de acontecimentos, que são percebidos pelos profissionais e pelos valores-notícia que possuem. A partir destes acontecimentos, é feito um levantamento e seleção das pautas, com a definição dos conteúdos que

serão apurados pelos profissionais, da mesma maneira que acontece no duplo diamante. A partir disso, há um aprofundamento da informação, com uma ampla captação de tudo que diz respeito à pauta, para a construção da notícia. Após esta fase, há novamente uma seleção, em que o profissional percebe o que irá ou não entrar na matéria.

Esta percepção, também trazida na teoria do *Gatekeeping*, concede ao jornalista um modelo de pensamento que se associa com o modo de pensar dos profissionais de DT. A visão do todo, para o então aprofundamento, traz um modo de pensar e fluxos criativos que já estão presentes no modo de pensar dos jornalistas, em que a necessidade de desenvolver a criatividade é presente no cotidiano da profissão.

Ao pensar no Diamante Duplo, conceito apresentado no ponto 3.2, com modelo criado pelo *Design Council*, órgão público do Reino Unido, observou-se o uso do pensamento de *design* como um processo de dois estados fundamentais: expandir o entendimento e refinar o conhecimento para fazer novas associações (BRUSSI, 2014). O modelo é um processo livre para dar sequência na natureza iterativa do DT, que também pode ser cíclica a partir de sua progressão. Com este processo, fica claro o desenvolvimento de uma solução de *design*, pensando nas situações em que é preciso ter amplo entendimento da situação em que se está inserido, mas também quando há a necessidade de refinamento e foco em detalhes que podem ser aprimorados.

Desta forma, o *Design Council* (2015) entende que o modelo de Diamante Duplo se utiliza do pensamento divergente e convergente, que criam opções e permitem fazer escolhas para refinar a informação. Nas etapas de expandir o conhecimento, o que se espera é gerar o maior número de alternativas e contextos possíveis, e a partir disso, fornecer possibilidades para solucionar o problema em questão. Este modo de pensar amplia a possibilidade de gerar inovação, sujeitando-se a riscos no processo.

Ao pensar de forma convergente, busca-se uma resposta específica ou convencional, a partir de um problema. Ampliar o pensamento divergente e utilizar a convergência somente a partir desta etapa, possibilita que sejam refinadas e reconhecidas soluções em várias direções, quando ainda não há modo lógico de resolver uma questão, e se produz mais de uma solução possível. Segundo Brown (2010, p. 62), o pensamento convergente é uma forma prática de decidir entre

alternativas existentes, mas, de acordo o autor “não é tão bom na investigação do futuro e na criação de novas possibilidades”. Linus Pauling (*apud* Brown, 2010, p. 63) afirma que: “Para ter uma boa ideia, você precisa ter muitas ideias”.

Figura 9 – O duplo diamante no Jornalismo



Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Paula (2015).

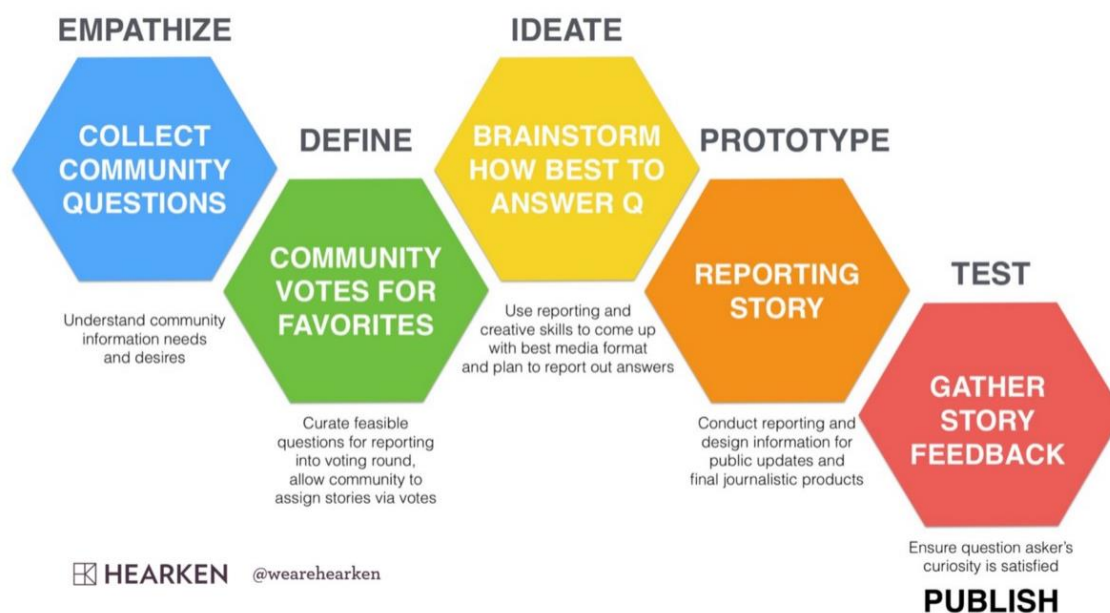
O modelo de pensamento do Duplo Diamante no Jornalismo traz uma ênfase maior na iteração, o refinamento e revisão da notícia. Ao pensar a produção noticiosa, a prática do jornalismo associa-se com o modelo de pensamento de DT, reforçando a possibilidade de relacionar o uso da metodologia no cotidiano do profissional de jornalismo.

## 4.2 Ferramentas de DT e os usos em Jornalismo

A percepção das ferramentas de *Design Thinking* é relevante porque elas possibilitam a readequação do modo de pensar dos *designers*. Aqui, utilizamos o modelo proposto da *d.school* para as aplicações e usos do DT. O modelo é dividido em cinco etapas: empatizar, definir, idealizar, prototipar e testar. O *Hearken* propõe uma adaptação do modelo da *d.school*, trazendo as etapas com o foco voltado para sua proposta de uso do DT em jornalismo. Utilizando o método aplicado no *Curious City*, que posteriormente foi explorado em outros projetos da empresa, a estrutura é

focada na ampliação e o empoderamento do público e sua participação em meios de comunicação. Com o modelo, é possível compreender como a empresa procede para projetos de engajamento, inserindo o público em cada uma das etapas de DT.

Figura 10 – O processo de DT para jornalistas



Fonte: Hearken (2017).

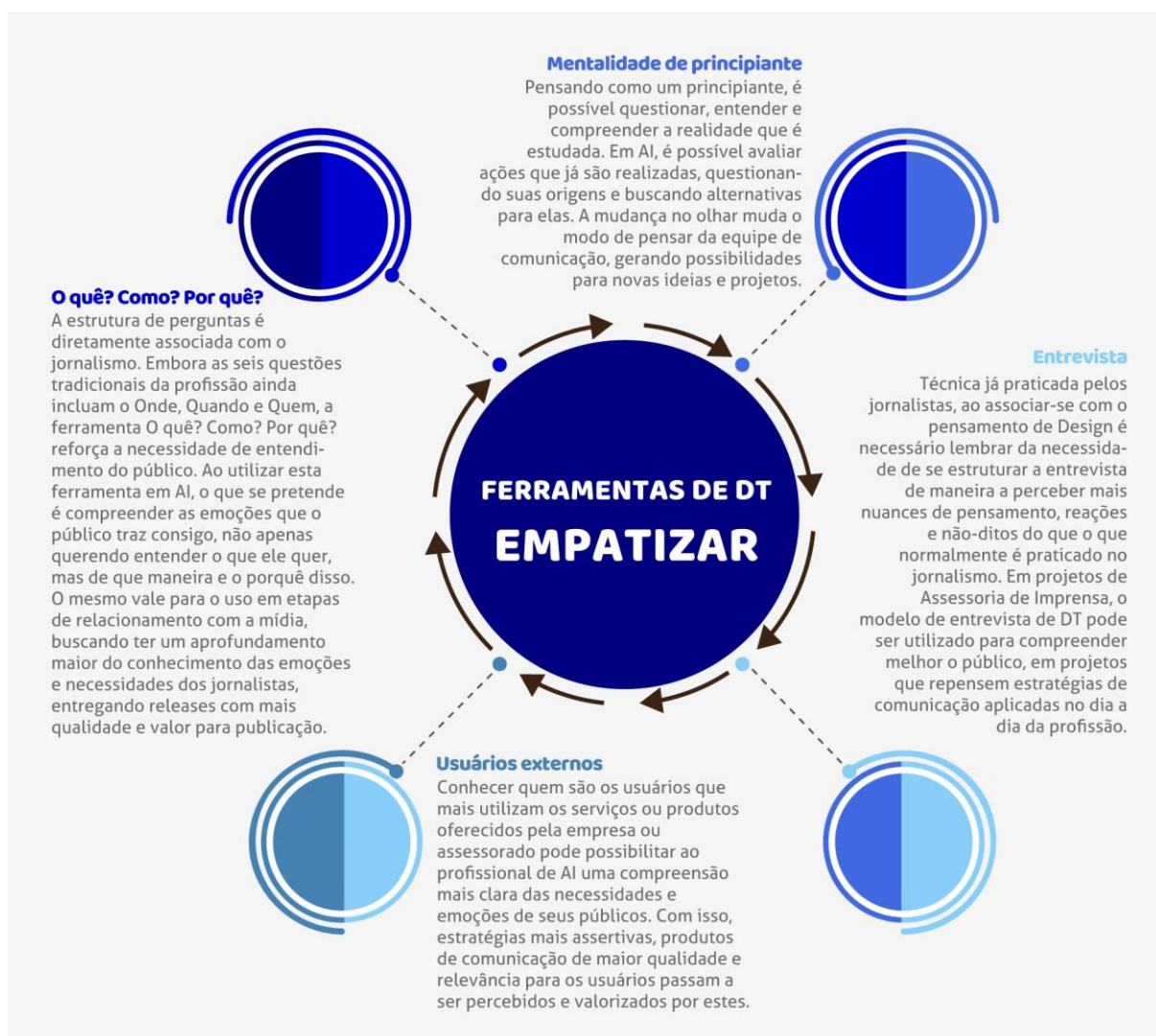
Na etapa de empatia (*empathize*), o *designer thinker* busca compreender quais são os problemas que está tentando resolver, observando o contexto do usuário, vendo seu comportamento e sua vida. É preciso engajar-se, interagindo e entrevistando usuários e imergir em sua realidade, buscando colocar-se no lugar da pessoa. Ao pensar a empatia na produção em jornalismo, o Hearken (2017) propõe um olhar para o público, entender quais são as necessidades de informação, os desejos e coletar os questionamentos desse público para gerar produção de notícias. O modelo proposto para o jornalismo é também transferível para a produção de *house-organs* em AI, solicitando a participação do público gerando maior engajamento para veículos institucionais. Estimulando a sugestão de pauta, escolhendo e personalizando o que será tratado em *sites*, *blogs* e redes sociais institucionais a partir de propostas do público é possível valorizar a participação deste, gerando uma relevância maior, engajamento e interesse no que é produzido

pela AI. A interatividade tem muito a beneficiar projetos da equipe, que passa a aproximar o público da própria empresa, ao traçar uma conversa direta com esta.

Pensando no processo de DT para Assessoria de Imprensa, a fase da empatia possibilitaria conhecer melhor o público que o projeto busca atingir. É possível estruturar modelos para ampliar o interesse do público interno, na produção de conteúdo em *site* institucional, por exemplo, e para públicos diretos externos, como editores de *sites* de notícias.

Dentre as ferramentas de DT, na fase de empatia, destacamos algumas em que é possível ver um uso para Assessoria de Imprensa. As ferramentas foram apresentadas na seção 3.3 e são propostas no livro *Design Thinking Bootleg*, com autoria de profissionais da *d.school*:

Figura 11 - Ferramentas de DT – Empatizar



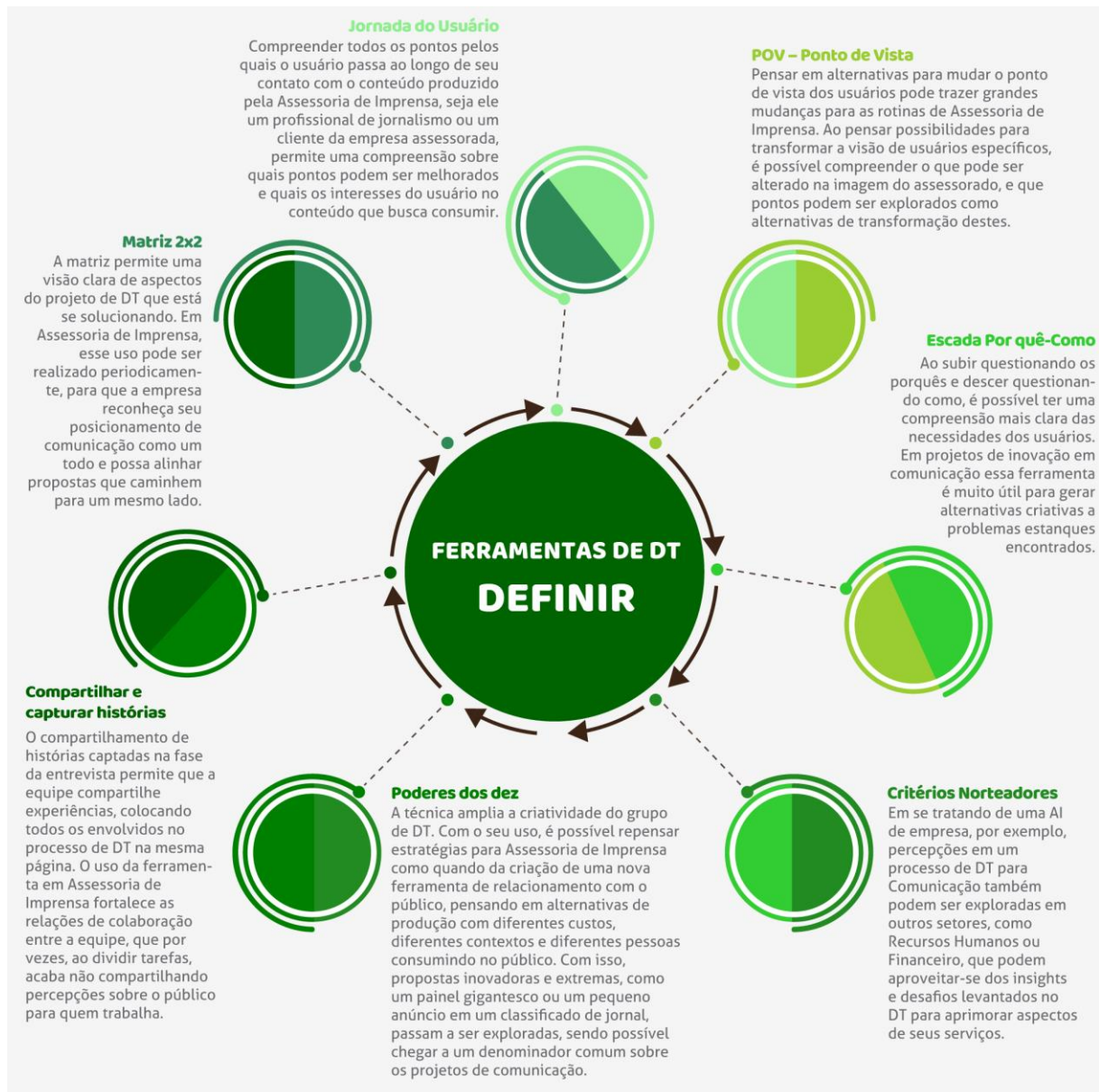
Fonte: elaborado pela autora.

A segunda etapa proposta pela *d.school* (2018) é definir (*define*), onde as descobertas da fase de empatia são exploradas e passa-se a buscar as necessidades e os insights do desafio que será solucionado a partir do DT. A etapa também auxilia a centrar os esforços em desafios possíveis, a partir da compreensão de como os usuários percebem o contexto em que estão inseridos. Em Assessoria de Imprensa, ao definir, pode-se levantar possibilidades e novos olhares sobre os problemas a serem enfrentados. É possível readequar o olhar sobre questões recorrentes e atitudes tomadas a partir destas. No modelo do



Hearken (2017), é nessa fase que o público vota em suas pautas preferidas, uso que pode também ser explorado em Assessoria de Imprensa.

Figura 12 - Ferramentas de DT – Definir



Fonte: elaborado pela autora.

A terceira etapa do processo de DT, idealizar (*ideate*), possibilita uma ampliação das soluções para o problema encontrado na fase de definição. Nesta fase, levantam-se diversas hipóteses de solução, utilizando criatividade e propondo volume e variedade nas alternativas de inovação. Para a *d.school* (2018), é nesta etapa que é feita a transição do problema para soluções para os usuários. Na proposta do Hearken (2017), é na fase de ideação que se exploram as melhores



maneiras para responder aos usuários. Assim, valoriza-se a participação do público, além de serem exploradas novas possibilidades e gerar inovação na forma como produzir um determinado conteúdo.

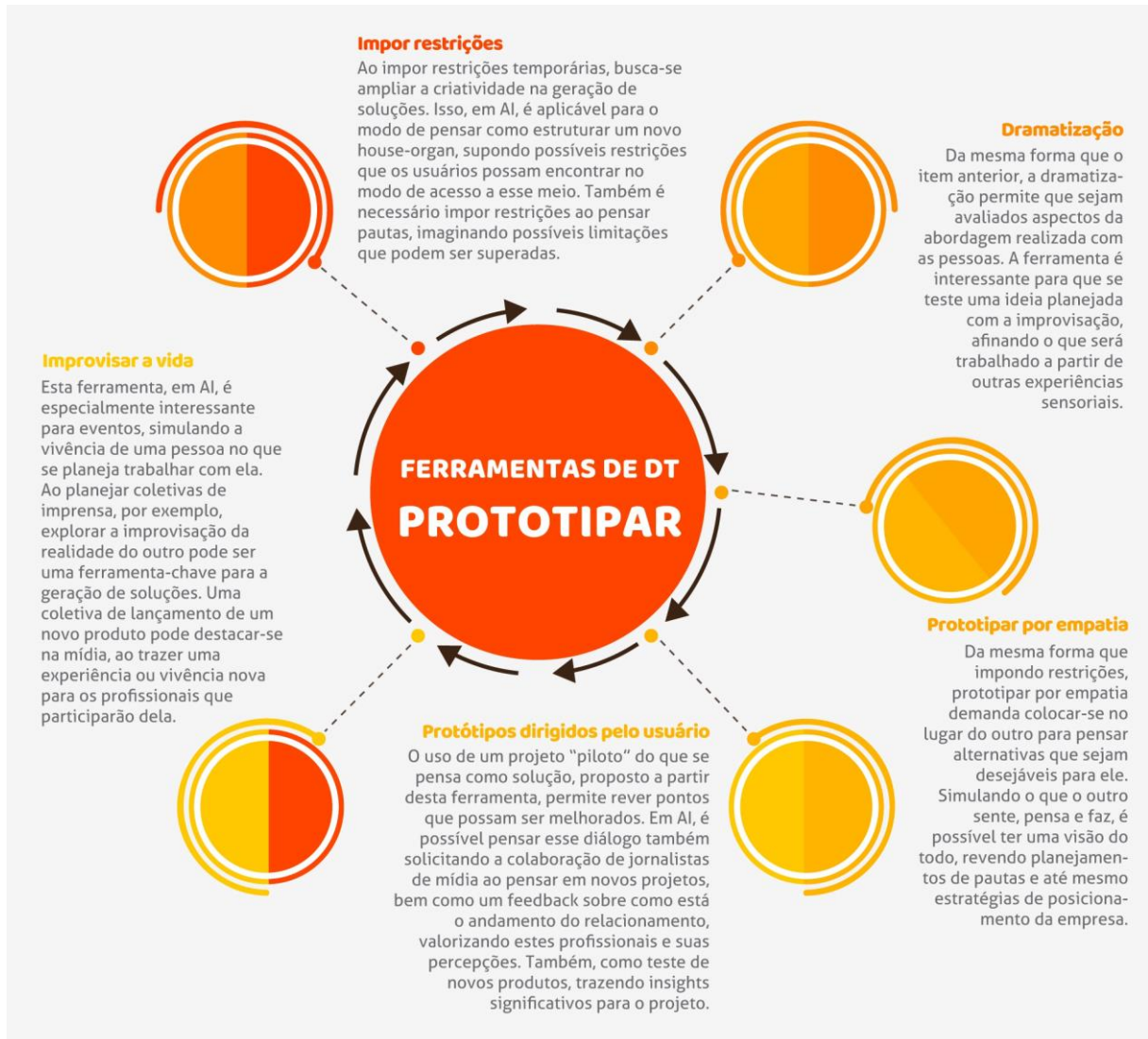
Figura 13 - Ferramentas de DT – Idealizar



Fonte: elaborado pela autora.

A fase de prototipação (*prototype*) é aquela em que as ideias levantadas em etapas anteriores do processo de DT são testadas com a equipe e usuários, de forma a tornar mais tangíveis as soluções levantadas ao longo dos processos. No modelo *Hearken* (2017), nesta etapa a reportagem é conduzida, fornecendo atualizações para o público sobre a maneira como isso acontece e possibilitando que seja confeccionado o produto jornalístico final, seja um *podcast*, uma reportagem, um infográfico ou qualquer outra alternativa definida na etapa anterior e desenhada como solução na fase de prototipação.

Figura 14 - Ferramentas de DT – Prototipar



Fonte: elaborado pela autora.

A fase de testes (*test*) determina quais, dentre os protótipos apresentados e analisados em etapas anteriores, serão colocados de fato em prática. As soluções apresentadas passam por uma nova análise, em que melhorias e adaptações são avaliadas para o processo. Para o Harken (2017), esta é a etapa da publicação final do produto jornalístico, em que se questiona ao público se a sua curiosidade foi satisfeita, podendo ampliar a cobertura sobre determinado tema em caso negativo.

Figura 15 – Ferramentas de DT – Testar



Fonte: elaborado pela autora.

A partir da pesquisa documental realizada, é possível perceber que o *Design Thinking* é o uma metodologia com ampla aplicação para o Jornalismo, em campos distintos, e com possibilidades interessantes para Assessoria de Imprensa. Com o intuito de compreender como essa aplicação pode se dar na prática de uma AI, o próximo capítulo apresenta reflexões sobre o uso da metodologia em uma Instituição de Ensino Superior, com possibilidades de transformação de rotinas de trabalho.

## 5 DESIGN THINKING E ASSESSORIA DE IMPRENSA

A utilização do DT no jornalismo traz reflexões sobre as possibilidades e contribuições da metodologia para a realidade prática em Assessoria de Imprensa. Diversos modelos de Assessoria de Imprensa podem ter a aplicação da metodologia em rotinas, produtos e serviços. Os usos propostos para a metodologia em jornalismo, como no caso do *BuzzFeed*, que traz a utilização do DT para o desenvolvimento de novos produtos; ou o *Hearken*, que se utiliza das ferramentas para a escolha de pautas, podem ser transpostos para AI. A prática profissional, a partir do uso da metodologia, pode trazer transformações que gerem relevância para o setor, com um modelo que pode ser aplicado em diversas realidades.

Dessa forma, a Tabela 3 traz alguns dos produtos e serviços de Assessoria de Imprensa apresentados anteriormente, com base nas definições de Duarte (2005) e uma listagem de ferramentas de DT que poderiam ser aplicadas para incrementar os processos em AI. O modelo pode ser aplicado para Assessorias de Imprensa de diversas organizações, facilitando a aplicação do DT.

Tabela 3 – Produtos e serviços de AI e Ferramentas de DT

<b>Produtos e serviços de Assessoria de Imprensa</b>	<b>Ferramentas de DT que poderiam ser utilizadas</b>
Administração de Assessoria de Imprensa	O uso de DT, neste caso, pode ser explorado na definição de estratégias, gestão e realinhamento de propostas para planejamento e administração dos processos em Assessoria de Imprensa.
Apoio a eventos	O modo de pensar de DT pode auxiliar a reformular planejamentos e soluções para eventos, com novos modelos e facilitar o <i>feedback</i> .
Apoio a outras áreas	O DT pode incluir diversas áreas e processos, e ao criar situações que possibilitem novas soluções, acaba por gerar resultados que acontecem de modo interdisciplinar.
Artigo	As pautas podem ser definidas a partir da utilização de modelos de DT similares ao proposto pelo Hearken (2017).
Atendimento à Imprensa	Elaboração de estratégias em conjunto para

	aprimorar soluções oferecidas para a imprensa.
<i>Briefing</i>	<i>Workshops</i> de cocriação, o uso da empatia, colaboração e experimentação pode possibilitar o reconhecimento e identificação dos problemas de modo a criar <i>briefings</i> mais completos e que contemplem soluções desejadas pelos usuários.
Brindes	A definição de brindes e opções mais assertivas de “agrados” para imprensa
Capacitação de Jornalistas	O processo todo de capacitação dos jornalistas pode ser construído a partir das questões apresentadas pelos profissionais aos assessores de imprensa.
Concursos	Definição de novos projetos pode surgir a partir de processos de DT.
Contatos Estratégicos	A realização de uma comunicação frequente com a imprensa pode ser facilitada a partir de um processo de DT, estabelecendo novos pontos de ligação com os profissionais da Imprensa.
Entrevistas Coletivas	A organização da coletivas pode ser explorada de outras maneira, inovando em projetos e processos, a partir de diálogos nas fases de Empatia e Ideação.
Jornal Mural	A criação de <i>house-organs</i> que beneficiem os diferentes públicos de uma organização, contemplando as necessidades de informação deste público podem ser estruturadas de melhor forma a partir de processos de DT.
Manuais	As necessidades de manuais de processos em uma determinada empresa podem ser determinadas de melhor maneira a partir de processos que explorem as necessidades do público.
Pauta	Neste ponto, modelos explorados pelo jornalismo, como o proposto pelo Hearken (2017), podem trazer grandes contribuições na definição e avaliação das propostas de pauta levadas à imprensa, principalmente em casos em que o assessorado tem um público amplo, com uma grande necessidade de informação.
Planejamento	O DT pode ser um grande aliado para a formulação de planejamentos de comunicação e planejamento estratégico, ao fornecer dados para que sejam pensadas estratégias com os gestores.
<i>Press-kit</i>	A montagem de <i>press-kits</i> para a imprensa é realizada baseada em experiências e processos anteriores, portanto, o uso de DT pode gerar

	informações que possam embasar novas estratégias e processos.
<i>Release</i>	Processos de DT com jornalistas de veículos de imprensa podem trazer aspectos bastante relevantes para contribuir no modo como são construídos os <i>releases</i> nas assessorias de imprensa, mudando formato, a produção e a estruturação das matérias e sugestões de pautas encaminhadas para a imprensa.
Redes Sociais	A colaboração do público pode ser uma grande aliada para a definição dos conteúdos que são veiculados em redes sociais, ampliando o interesse, engajamento e alcance dos conteúdos publicados em nome dos assessorados.
<i>Site</i>	Do mesmo modo que no item anterior, sites institucionais podem receber especial atenção para a formulação de seu conteúdo, a partir do uso do DT para a reflexão sobre o que e como são publicadas as informações nestes espaços.
Treinamento de Fontes	Os processos de treinamento de fontes podem ser montados a partir das dúvidas e questionamentos dos próprios assessorados, valorizando o que é exposto e criando treinamentos que tragam resultados significativos na mudança da postura dos assessorados com a imprensa, ampliando benefícios para a imagem dos assessorados.

Fonte: elaborado pela autora.

Os usos do *Design Thinking* em AI aqui, são entendidos principalmente em três pontos: para o planejamento de ações de Assessoria de Imprensa, para ampliação do relacionamento com o público, seja ele interno, como equipes, gestores, ou externo, como a imprensa e a comunidade, e como uma ferramenta para pensamento de estratégias para a criação de novos produtos em comunicação, como *house-organs*, ou a estruturação de conteúdo já existente.

A aplicação das técnicas listadas na Tabela 3 para produtos e serviços pode ser transposta para quaisquer modelos de assessoria de imprensa, independente da área de atuação do assessorado. Assim, a metodologia se demonstra aplicável para o campo de Assessoria de Imprensa, como uma alternativa viável para a renovação de práticas e solução de problemas e desafios complexos. As possibilidades de uso em grande parte dos produtos e serviços de AI também demonstram que o *Design Thinking* pode ser inserido no cotidiano dos assessores de imprensa, facilitando

processos e gerando soluções possíveis, viáveis e desejáveis para diversos projetos.

A utilização da metodologia, apesar de viável, fica condicionada às possibilidades de disposição de recursos econômicos e de gestão de pessoas. Apesar de aplicável a uma variedade expressiva de produtos e serviços em Assessoria de Imprensa, a utilização do DT no cotidiano pode ser aplicada desde que haja interesse em ampliar resultados em engajamento e inovar os processos para que isto ocorra.

A percepção de que a metodologia de DT pode ser aplicada em uma Assessoria de Imprensa e a necessidade de compreensão de como estes processos se dão nas rotinas profissionais, demandou o desenvolvimento de uma pesquisa de campo em um contexto real. Para isso, o próximo tópico apresenta o processo de observação participante, realizada no contexto de uma Universidade.

### **5.1 *Design Thinking* e Assessoria de Imprensa na URI Santo Ângelo**

Nesta pesquisa, pretende-se compreender o uso das ferramentas de *Design Thinking* para a Assessoria de Imprensa, e para isso, estas são analisadas a partir da ótica da AI da URI Santo Ângelo. A opção pela Universidade se deu pelo entendimento da relevância dos processos de Pesquisa e Desenvolvimento, bem como a compreensão da inserção desta nos campos da Indústria Criativa. Assim, busca-se entender como são os processos da AI em uma instituição do noroeste do estado do Rio Grande do Sul, para com isso, levantar algumas propostas de como o *Design Thinking* pode ser inserido nesta realidade. Inicialmente, a Universidade é apresentada, bem como as rotinas de sua Assessoria de Imprensa, para uma maior compreensão do objeto de pesquisa.

Conforme dados do site institucional da reitoria da Universidade, esta possui 38 cursos de graduação, sete cursos de mestrado e dois cursos em nível de doutorado, além de ser composta por seis escolas de Educação Básica. Cerca de 930 docentes estão envolvidos em atividades na URI, que também possui cerca de 900 técnicos-administrativos e de apoio; são cerca de 13 mil alunos nos cursos de graduação e pós-graduação das seis unidades universitárias. A URI possui campus nas cidades de Erechim, onde está localizada também a reitoria, Frederico

Westphalen, Santiago, Santo Ângelo, São Luiz Gonzaga e uma extensão universitária em Cerro Largo, todas cidades situadas ao norte e noroeste do Rio Grande do Sul (URI, 2017).

Nas unidades, a realidade universitária é de um perfil de estudantes com abrangência regional, que se deslocam diariamente de suas cidades de origem, onde tem atuação no mercado de trabalho, para cursar a graduação no período noturno. A Universidade contempla todas as áreas do conhecimento, tendo departamentos de Ciências Exatas e da Terra; Ciências Biológicas; Engenharias e Ciência da Computação; Ciências da Saúde; Ciências Agrárias; Ciências Sociais Aplicadas; Ciências Humanas; Linguística, Letras e Artes.

No campus Santo Ângelo, a Universidade tem em funcionamento 20 cursos de graduação, três mestrados, um doutorado e a Escola de Educação Básica. A Unidade recebe estudantes de 70 municípios da região das Missões e Noroeste Colonial, com um total de quatro mil alunos nos diversos níveis de ensino. Como universidade comunitária<sup>23</sup>, projetos de pesquisa e extensão são amplamente desenvolvidos na Universidade, sendo que no campus Santo Ângelo são executados cerca de 100 projetos de pesquisa e extensão, entre os quais destaca-se, para este projeto, a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Urinova, o Tecnouri Missões – Parque Científico e Tecnológico da região das Missões, o Polo de Modernização Tecnológica das Missões, e o Núcleo de Inovação e Transferência Tecnológica da URI Santo Ângelo (URI, 2018).

As unidades universitárias da URI detêm certa autonomia financeira e administrativa, com cada uma das direções desenvolvendo a gestão própria, com a reitoria coordenando processos em nível acadêmico, mas não os fluxos de gestão, este coordenado pelas direções de cada um dos campi. A comunicação, desta forma, da Universidade é executada de maneira autônoma por cada uma das unidades, com a reitoria mantendo um jornalista e uma profissional de design para a execução de trabalhos institucionais, como o Manual Acadêmico, Relatório Social e edição final do Planejamento Estratégico. Não existe planejamento de comunicação conjunto da Universidade, sendo que ao longo do ano, apenas a comunicação dos processos seletivos, como os vestibulares de verão e inverno, é compartilhada pelas unidades. Desde 2015, o *slogan* institucional “O conhecimento muda sua vida”,

---

<sup>23</sup> As instituições comunitárias da educação superior são as que não têm finalidades lucrativas e reinvestem todos os resultados na própria atividade educacional.



também passou a ser explorados pelos *campi* de maneira conjunta. Também, é compartilhada a produção do informativo semestral Sinopse, lançado em formato de revista, com contribuição das Assessorias de Imprensa das seis unidades. Todos os demais processos de comunicação são executados por assessorias de comunicação próprias, com organização estrutural própria em cada uma das cidades.

A Assessoria de Comunicação da URI Santo Ângelo é composta por uma equipe de sete pessoas: duas jornalistas responsáveis pela Assessoria de Imprensa, um publicitário, uma *designer*, um revisor, uma assessora de relacionamento com escolas e captação de alunos e um estagiário de Sistemas de Informação. A equipe é responsável pela execução e demandas internas e externas de comunicação, como produção de *hotsites* institucionais, *folders*, *banners*, organização de eventos, divulgação de eventos, gestão de redes sociais, produção de conteúdo para o *site* institucional, e produção de materiais internos, como formulários e relatórios. A comunicação interna é realizada através de memorandos, encaminhados pela direção do campus ou setor de RH. Se estes entenderem que há a necessidade de apoio da Assessoria de Comunicação, solicitam o produto ou serviço por meio de Comunicação Interna.

As duas profissionais de Assessoria de Imprensa são diplomadas em jornalismo, responsáveis pela cobertura jornalística dos eventos no campus, com pauta definida semanalmente a partir de demandas da instituição. A jornalista dos turnos manhã e tarde é também a responsável por todo o setor de comunicação; assim, a produção de releases é realizada em conjunto com atividades de gestão, como reuniões; distribuição de demandas para o setor de criação publicitária; e encomenda de brindes. Nos turnos tarde e noite, a jornalista responsável atua em turno único, tendo também como demandas cumulativas a organização de *sites* e *hotsites* da universidade; *clipping*; e organização e divulgação de eventos institucionais. Ambas as profissionais dispõem de 30h de contrato com a instituição, sendo essas compensadas quando da necessidade de atuação na cobertura ou organização de eventos aos finais de semana ou em turno inverso ao de trabalho. De modo geral, as pautas são divididas pelo turno em que ocorrem os eventos, sendo estes priorizados.

O setor de comunicação responde diretamente à direção da Universidade, com demandas também sendo definidas pelo setor de captação de alunos, gerido pelo assessor da direção. De modo geral, as pautas são oriundas de docentes,

buscando divulgação de projetos próprios, mas também da procura dos jornalistas por temas que possam ter valor como notícias. Reportagens mais extensas, divulgando um projeto de pesquisa de maneira mais ampla, ocorrem pontualmente, variando entre duas ou três por semestre. A solicitação de pautas chega, em 80% das vezes, por e-mail, ficando a critério das responsáveis pela Assessoria de Imprensa a definição da relevância ou não do conteúdo como produto jornalístico. Em alguns casos, como quando da realização de eventos acadêmicos, a solicitação é feita através de memorando interno, em que o próprio organizador do evento demanda a cobertura jornalística como um serviço dentre outros listados para aprovação da direção da Universidade. Nestes casos, a direção define determinado conteúdo como pauta, assim como ocorre em situações em que é feita a solicitação de pautas pela direção, que, por questões hierárquicas, raramente tem seus pedidos negados. Entre as atividades que mais recebem destaque, estão principalmente, eventos científicos, projetos de pesquisa e extensão, premiações e intercâmbios e visitas técnicas.

A AI mantém um *mailing* composto por cerca de 200 contatos com veículos de comunicação dos 70 municípios da região de onde provem os acadêmicos da instituição; produz conteúdo para o *site* institucional, tanto nas áreas de notícias, como em áreas estáticas, como informações sobre cursos de graduação, projetos de pesquisa e extensão. Na mídia regional, o *mailing* contempla todos os principais meios de comunicação: são pelo menos 20 jornais impressos, localizados nos municípios de São Luiz Gonzaga, Giruá, Santo Ângelo, Ijuí, Cerro Largo, São Borja, Santa Rosa e Campina das Missões. A região conta com uma sucursal da RBSTV, afiliada à Rede Globo de Televisão, localizada em Santa Rosa; uma sucursal da TV Pampa, afiliada da RedeTV, em Ijuí; e a TV Ijuí, canal a cabo com produção de conteúdo próprio, localizada em Ijuí. Os demais contatos, contemplam cerca de 30 emissoras de rádio, localizadas nos 70 municípios da região de abrangência da URI; e pelo menos 10 sites de notícias com produção local. O contato com órgãos de imprensa nacionais é intermediado pela reitoria, quando da oferta de pautas considerada relevante.

O setor também é responsável pela produção de um relatório de *clipping* mensal, com levantamento dos *releases* divulgados em dez veículos de imprensa de Santo Ângelo – três jornais impressos, três sites e quatro rádios. É também responsabilidade da Assessoria de Imprensa a produção dos textos institucionais

veiculados em *folders*, redação de *spots* de rádio, anúncios para jornal impresso, *flyers* e textos de vídeos institucionais. O planejamento de mídia também passa pela Assessoria de Imprensa, que determina quais veículos receberão verba para anúncios em mídia *online* e *off-line*. Os profissionais de jornalismo no campus também executam informativos institucionais, com a produção de materiais para eventos externos e feiras, e também produtos de comunicação próprios dos cursos da instituição, como a revista *Infocomp*, publicação dos cursos de Ciência da Computação e Sistemas de Informação.

A rotina na Assessoria de Imprensa da URI Santo Ângelo é pautada pela prática responsiva às atividades realizadas pelos demais setores. A assessoria realiza o atendimento a atividades propostas, com base em necessidades apresentadas e reconhecidas justamente pelos próprios setores. O direcionamento das atividades, dessa forma, acaba por priorizar setores que percebem com mais facilidade onde estão inseridas as necessidades de comunicação, e por demandarem mais, acabam por receber mais atenção e prioridade ante as atividades da assessoria de imprensa.

Neste contexto da Assessoria de Imprensa da URI Santo Ângelo é que se são analisadas as potencialidades das ferramentas de *Design Thinking* para uso em AI, com a estruturação de propostas que possam ser incrementadas às rotinas dos profissionais. Os apontamentos foram efetuados com base em observação participante realizada no período de maio a outubro de 2018.

### **Escolha de Pautas**

A definição de pautas a receberem cobertura jornalística é feita a partir da solicitação dos coordenadores de cursos de graduação, grupos de pesquisa e demais setores da Universidade. Assim, setores que solicitam mais, tem mais demandas atendidas, sem uma definição do que de fato merece espaço ou não. As atividades passam pela triagem dos jornalistas responsáveis pela Assessoria de Comunicação, mas as influências externas, de gestores, tempo, dentre outros fatores, também afetam o modo como é escolhido o que é publicado. As pautas, de certa maneira, acabam por ser definidas por professores e gestores, limitando a autonomia da Assessoria de Imprensa no processo.

Com o uso de DT, seria possível definir pautas mais relevantes com base nos interesses da comunidade acadêmica. Além de reformular o processo como são

definidas as pautas, diminuindo a reatividade da Assessoria de Imprensa e ampliando sua autonomia, seria possível utilizar-se do modelo proposto pelo Hearken (2017), como maneira de receber sugestões de pautas, para assim realizar uma cobertura de pautas de mais interesse público.

### ***House-organs***

A Assessoria de Imprensa da URI Santo Ângelo tem uma produção limitada de *house-organs*, desenvolvendo produtos dessa ordem apenas quando ocorrem datas comemorativas em algum curso ou setor. Nesses casos, o setor interessado apresenta uma proposta e possíveis pautas, que são executadas e aprimoradas pela assessoria de Imprensa. Ainda, semestralmente, a revista Sinopse, produzida pelo jornalista e pela designer da reitoria, que solicitam três ou quatro pautas, definidas com base no acompanhamento dos *sítes* das unidades, para cobertura e execução em cada uma das Assessorias de Imprensa. Toda edição também inclui uma reportagem conjunta, sobre um tema geral da Universidade, como pesquisa ou extensão, em que cada uma das unidades presta apoio sobre a produção.

A estruturação de um processo de DT que determinasse possibilidades para criação de novos produtos de comunicação, como revistas, informativos, jornal-mural, poderia estabelecer uma relação mais interessante sobre como se constroem as estratégias de imagem para o campus de Santo Ângelo. Inserir o público nos processos de criação de novos produtos, geraria, neste caso, produtos de comunicação mais relevantes para o público, além de serviços que unissem as estratégias de comunicação, equilibrando valores-notícia com valores institucionais. Da mesma forma, manuais institucionais, textos e processos documentados na instituição, poderiam receber uma atenção significativa a partir do processo de DT, contemplando necessidades dos diversos setores da Universidade.

### ***Briefing***

Os processos de determinação de *briefing* para campanhas de vestibular, as únicas terceirizadas pela Assessoria de Comunicação, construídas em conjunto com a equipe da reitoria da Universidade, passam por um processo rápido, sem discussões sobre as diretrizes estabelecidas para o encaminhamento de solicitações para as agências de publicidade. Anualmente, o *briefing* é encaminhado via *e-mail* para as unidades universitárias, com sua estrutura elaborada e pronta. Caso alguma

das assessorias tenha alguma contribuição ou solicitação, deve manifestar-se também via *e-mail* com os dados solicitados.

O modelo, com o *briefing* pronto, apenas solicitando possíveis alterações, engessa o processo de construção de novas ideias para campanhas. Como as coordenações dos *campi* se reúnem apenas quando da apresentação das propostas de campanhas em um sistema de concorrência promovido pelas agências de publicidade, as propostas recebidas são limitadas, por vezes não contemplando o que é esperado pelas assessorias das unidades universitárias. Um *briefing* construído de modo colaborativo, alinhando expectativas e desejos das equipes de comunicação de cada uma das unidades, bem como com a inserção e construção de personas representativas do público acadêmico e possíveis alunos, poderia gerar um resultado melhor e mais efetivo para campanhas de vestibular, que são o principal modo de ingresso para a Universidade. Campanhas de ingresso mais longas, que contemplassem mais aspectos da Universidade, poderiam ser geradas a partir de um processo de DT, explorando novas possibilidades não contempladas em anos anteriores.

### **Relacionamento com a imprensa**

O relacionamento com a imprensa, no caso da URI Santo Ângelo, acontece a partir das demandas propostas pelos próprios veículos de comunicação. A cobertura das atividades da Universidade é realizada pelas jornalistas responsáveis, que na produção do *release*, encaminham o material pronto para uso pelos jornais impressos, no modelo proposto por Duarte (2005), por entender que este é o modelo que contempla maior espaço na imprensa. Anualmente, a Universidade promove um encontro com os profissionais de imprensa locais, de modo a estreitar laços e ampliar ligações da percepção de fatores considerados relevantes para a Universidade, com o vestibular.

Ao organizar um processo de DT para o relacionamento com a imprensa, entende-se que seria possível detectar necessidades dos jornalistas, fatores considerados relevantes para os profissionais, de modo a valorizar e aprimorar este relacionamento. Ao reconhecer as necessidades dos profissionais de imprensa, a Assessoria também gera novos produtos e modos como o relacionamento acontece, ampliando sua relevância entre os veículos de comunicação. Ouvir o que os profissionais da mídia têm a dizer, em um processo de DT, pode desenhar soluções

diferenciadas para situações em que há a necessidade de uma maior inserção junto aos veículos de imprensa. O DT também traria uma contribuição relevante para processos de reformulação da estrutura dos *releases*, que poderiam contemplar outros formatos, valorizando meios como o rádio e a TV, além de *sites* e *blogs* informativos.

## **Eventos**

Em eventos, o papel da Assessoria de Imprensa da URI é fornecer apoio quando da execução das atividades, além de cobertura jornalística completa. A participação é ampliada em dois eventos institucionais no ano: o Descubra a Universidade, que é uma feira de profissões focada em estudantes de Ensino Médio, para que estes visitem a Universidade, e o Domingo na URI, focado na integração com a comunidade, em que a Universidade recebe a comunidade do entorno do campus para atividades de lazer e recreação. Nestes, a equipe de assessoria de imprensa integra-se em atividades de planejamento, encomenda de brindes, recepção à imprensa e à comunidade. Para os demais eventos, lançamento de cursos e inauguração de setores específicos, como a Incubadora de Empresas e o Parque Tecnológico, a ação da assessoria de imprensa é pontual, focada apenas em apoio e cobertura jornalística.

Com o uso de *Design Thinking*, novas estratégias poderiam ser traçadas, tanto para a encomenda de brindes mais interessantes, tanto para o público como para a imprensa, que se relacionassem com a temática abordada durante as atividades, a produção de *press-kits* mais informativos e relevantes, além de coletivas de imprensa que unificassem as estratégias de comunicação e também abordassem temas que são encarados como deficitários na capacitação dos jornalistas. Situações em que o *press-kit* traz informações óbvias e rasas podem ser evitadas, criando uma cobertura mais ampla e abrangente por parte dos jornalistas. Essas questões podem ser abordadas mais claramente a partir de um processo elaborado para os profissionais da mídia, que periodicamente podem ser convidados para ações em que prestem *feedback* sobre as atividades prestadas na Assessoria de Comunicação. O contato utilizando-se de elementos do DT, pode trazer relevância para a Assessoria de Imprensa, destacando seus assessorados dos demais assessores que buscam diariamente os veículos de imprensa. A mediação realizada geraria, assim, destaque e relevância para o assessorado.

Como efeito contributivo, as atividades de DT também podem promover benefícios para outros campos de ação da Universidade. Ao debater problemas e possíveis soluções para o campo da comunicação, áreas como departamento pessoal, financeiro, gestão, dentre outras, podem ter questões relevantes levantadas no processo. Isso, além de aproximar áreas e atividades multidisciplinares, ampliando o conhecimento de cada campo, pode trazer soluções criativas e viáveis, talvez impensadas de outra maneira. Essa contribuição e relação, a partir de processos de DT para a Comunicação, também pode ser explorada em ações como o treinamento das fontes, explorando e reconhecendo dúvidas, curiosidades e necessidades dos gestores de diversas áreas, criando capacitações a partir de necessidades próprias destes profissionais no relacionamento com a mídia.

### **Artigos**

A produção de artigos assinados para meios de imprensa, na URI Santo Ângelo, é realizada por meio dos próprios professores e profissionais, que após produzir o material a ser veiculado, procuram a assessoria de imprensa da Universidade para intermediar a publicação em veículos de imprensa. A Assessoria, desta forma, não se envolve em conteúdo ou em sugestões sobre pautas e temáticas abordadas nos textos, publicados com o nome do professor ou gestor que o produziu, e seu cargo, vinculando o material produzido com a imagem da Universidade.

Com o uso de DT, seria possível explorar, junto aos profissionais de imprensa e o público final, temas que poderiam ser tratados nos artigos. Da mesma forma como é sugerida o uso da ferramenta em sugestões de pauta e temas que são abordados na cobertura jornalística. O processo também facilitaria a produção de artigos por meio da própria assessoria de imprensa, que poderia trazer pautas relacionadas com a comunicação e informação para a socialização com mais áreas da Universidade.

### **Gestão da Assessoria de Imprensa**

A gestão da Assessoria de Imprensa, na URI Santo Ângelo, atualmente se dá conforme demandas apresentadas cotidianamente pelos cursos e setores, atuando fortemente apenas na administração e atendimento destas questões. O posicionamento estratégico e a elaboração de estratégias focadas em valores da

Universidade acontecem pontualmente, no planejamento de ações para o vestibular ou datas comemorativas específicas, como o dia do estudante. O trabalho da Assessoria de Imprensa ainda abarca a produção de conteúdo para o *site* da Universidade, com base na produção dos *releases* que também são encaminhados para a imprensa e alguma alteração no formato da informação para a cobertura jornalística para as redes sociais da Universidade, que recebem praticamente as mesmas informações que são veiculadas no site.

O uso de *Design Thinking*, neste caso, valorizaria a produção de conteúdo, ao trazer para o público e questionar quais suas reais necessidades de informação, bem como os interesses em questões a serem abordadas pela Assessoria de Imprensa. Desta forma, os canais institucionais da Universidade acabariam recebendo mais relevância e engajamento, como o que já foi abordado no tópico *Design Thinking* e Jornalismo, da mesma forma como ocorreu em distintos veículos de imprensa.

Em um processo de DT para a Assessoria de Imprensa, questões como a compreensão e percepção dos valores-notícia e valores institucionais da Assessoria de Imprensa faz-se relevante. A partir disso, estes valores poderiam ser utilizados como critérios norteadores para a Assessoria de Imprensa, que pode utilizar-se desta percepção para a criação de um conteúdo mais relevante. Este processo de DT também poderia incluir métodos de apresentação de informação que facilitassem a compreensão de procedimentos e etapas relevantes na vida acadêmica, como o Manual Acadêmico e Planejamento Institucional.

A partir das práticas cotidianas observadas na AI da URI Santo Ângelo, percebe-se que a aplicação da metodologia de DT é uma possibilidade para inovação em processos de AI. A demanda pela estruturação de um processo, desta maneira, poderia surgir a partir de um produto ou serviço inicialmente, em que seja realizado um estudo local dos modos de aplicação. Assim, com a capacitação dos profissionais de Assessoria de Imprensa e da Assessoria de Comunicação sobre os usos e vantagens da metodologia, esta poderia ser inserida em contextos do cotidiano da instituição.

A limitação encontrada, porém, é o tempo demandado para a execução dos processos de DT, que por serem complexos e demandarem a participação de representantes de diversos públicos, exigem um interesse institucional para sua execução. Por ser uma metodologia que tem uma visão holística dos contextos onde



se insere, o DT exige uma integração multidisciplinar, em que seria necessário que pessoas de outros setores da Universidade se inserissem no projeto. Para isso, há a necessidade de que a direção do campus compreenda a inserção da mudança de metodologia para os processos como uma necessidade, direcionando recursos econômicos e de pessoas para possíveis soluções e problemas encontrados nos processos. A novidade característica da metodologia também pode ser encarada como uma barreira para a inserção do DT nas práticas cotidianas da URI Santo Ângelo. Por não existirem relatos sobre a aplicação da metodologia em processos de Assessoria de Imprensa e serem poucos os projetos encontrados que se utilizam da metodologia em jornalismo, é necessário que a equipe esteja direcionada para o uso do modelo de pensamento e esteja disposta a transformar os processos.

Assim, para a aplicação prática no contexto da URI Santo Ângelo, seria necessário, inicialmente, definir quais os produtos e serviços da AI são prioridade para a transformação de seus processos, e em uma ação conjunta com representantes do público interno e externo iniciar o processo de DT pela prioridade elencada.

## 6 CONCLUSÃO

Em uma realidade em que o jornalismo passa por uma crise institucional, compreender como rotinas de trabalho, cultura organizacional e saberes da profissão influem no processo de produção, possibilita compreender que mudanças de metodologias trazem transformações no trabalho do jornalista. A prática profissional de AI, ao se utilizar de métodos do jornalismo, demanda a transformações em sua metodologia, para acompanhar as transformações na profissão. O uso do *Design Thinking* como uma metodologia para processos de comunicação destaca uma estratégia que envolve e dá ao público uma relevância institucional significativa. Ao pensar o que é possível, viável e desejável, a ferramenta traz uma intersecção que possibilita que sejam gerados fatores para que a inovação aconteça, valorizando o usuário e suas percepções, sentimentos e ações.

Com o aprofundamento dos estudos sobre *Newsmaking* e Assessoria de Imprensa, foi possível compreender que as conexões entre rotinas de produção, saberes intrínsecos da profissão, valores-notícia e interesse público se relacionam com a prática cotidiana no jornalismo, seja ele em veículos de comunicação ou Assessoria de Imprensa. O profissional de AI, precisa encontrar o equilíbrio entre os valores institucionais e os valores-notícia, produzindo conteúdo relevante, que seja assim percebido pelo público. Definir pautas que sejam de interesse público e alinhem-se às estratégias de comunicação da empresa é uma atividade desafiadora, que demanda saberes de reconhecimento e pode ser simplificada ao se utilizar de dados e pesquisas para sua estruturação.

A percepção de que as rotinas de AI precisam acompanhar as transformações do jornalismo gera a necessidade da busca por novas metodologias, como é o caso do *Design Thinking*. Assim, explorar novas possibilidades para as práticas em Assessoria de Imprensa é um modo de intensificar e aprofundar relações, intermediadas pelos profissionais de AI. A cultura dos profissionais de Assessoria de Imprensa é ampliada a partir do entendimento do DT como um modelo de pensamento, que pode aproximar os públicos das organizações.

Os valores de Empatia, Colaboração e Experimentação mudam a maneira de encarar as rotinas da profissão, e geram resultados de engajamento e interesse do público. Ao associar a metodologia com Assessoria de Imprensa, é possível perceber que há muito a ser explorado neste campo, em etapas como o planejamento, gestão e execuções de ações efetivas de comunicação. Ao apresentar a relação entre estas duas áreas, busca-se estabelecer uma relação de inovação para o campo de AI, além de ampliar os horizontes da pesquisa de *Design Thinking*.

Os usos experimentais das técnicas de DT em jornalismo apresentam uma metodologia com resultados expressivos para as práticas de uma profissão em transformação, que repensa seus modelos estruturais. Os casos apresentados se utilizam das técnicas em diversos modos, como a gestão de empresas de comunicação, como a *Orbitallab*; para a criação de novos produtos, como o *BuzzFeed*; ou ainda, para produzir conteúdo mais engajado e relevante, como nos casos do *Voice of San Diego*, *The New York Times* e *Hearken*. Os estudos sobre o campo são emergentes e a reflexão acerca da metodologia traz associações relevantes para uma área em transformação.

O momento de transição e renovação pelo qual passa o jornalismo não pode ser desconsiderado quando se pensa em Assessoria de Imprensa. Mudar as práticas da profissão para que sejam criados produtos e serviços mais interessantes, de modo a facilitar a mediação das relações com a imprensa e com o público final, pode gerar nas organizações uma conversa mais eficiente e efetiva, com resultados expressivos e que se destacam em um mercado cada vez mais competitivo. Pensar com o público, valorizar sua opinião e voz, cria engajamento e marca os relacionamentos com as organizações.

A possibilidade de geração de soluções focadas no ser humano, trazida pelo DT, muda a perspectiva e a ótica em que os problemas são inseridos, com modelos de pensamento e ferramentas que valorizam as pessoas e estimulam a criatividade, transformando processos de modo a gerar soluções inovadoras. Os saberes do profissional de AI, com dados e pesquisas efetivas sobre os diferentes modos de pensamento do público transformam-se, gerando uma comunicação mais efetiva baseada em dados concretos, substituindo achismos e percepções rasas. A humildade em ouvir o público permite um estreitamento de relações transformador, pois esse se sente contemplado e valorizado ao perceber que é ouvido.

O processo de DT aplicado em Assessoria de Imprensa pode abarcar diversas frentes, como relacionamento com a imprensa, eventos, produção de *releases*, definição de estratégias de comunicação e geração de alternativas para setores distintos, citadas nas sugestões para situações que acontecem na Assessoria de Imprensa da URI Santo Ângelo. A partir deste estudo, as propostas de aplicação das ferramentas de DT nas rotinas de AI serão apresentadas aos profissionais da Universidade, buscando contemplar a contribuição social deste estudo e assim, mudar a realidade desta instituição.

As ferramentas e etapas dos processos de DT adaptam-se a um grande número de casos, com um modelo de pensamento inovador no campo de atuação em que se inserem. Perceber e repensar situações que necessitam de mudança deve ser uma prática constante e aproximar o público é uma alternativa necessária para compreender pontos em que há a necessidade de mudança. O pensamento com o modelo do diamante duplo estimula a criatividade na produção de conteúdo e expande as perspectivas para a execução de produtos e serviços em Assessoria de Imprensa.

Ao personificar as relações, utilizando sentimentos, pensamentos e percepções de pessoas envolvidas na organização, o profissional de AI constrói estratégias de comunicação mais efetivas, que se articulem como soluções viáveis. A inserção do *Design Thinking* é uma possibilidade para uma Assessoria de Imprensa mais relevante, com uma mediação que traga retorno em campos de relacionamento, articulando-se como um elo importante de mediação das relações. Ao apresentar o uso de DT como uma proposta para Assessoria de Imprensa, pretende-se renovar metodologias e práticas de mercado neste campo, com a organização de rotinas que considerem mais o público e a audiência na construção de ações de comunicação.

## REFERÊNCIAS

ALSINA, M R. **A construção da notícia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

ALT, L.; PINHEIRO, T. **Design Thinking Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2011.

ANDRADE, J. Adriana Garcia, do OrbitalLab: como o Design Thinking pode salvar o jornalismo. Draft. 2015. Disponível em: <http://projetodraft.com/adriana-garcia-do-orbitallab-como-o-design-thinking-pode-salvar-o-jornalismo/?fbclid=IwAR2y4q-ksnb5ql0H3t01cHAqYXJFsAhdCyl4wPL1pepbH9YuY2schHDAmSU>. Acesso em 28 de outubro de 2018.

ASSIS, C. **Nómada inova jornalismo da Guatemala com estética arrojada, cobertura progressista e modelo de negócio criativo**. Centro Knight, Blog Jornalismo nas Américas. 2017. Disponível em: <https://knightcenter.utexas.edu/pt-br/blog/00-19116-nomada-inova-jornalismo-da-guatemala-com-estetica-arrojada-cobertura-progressista-e-mo>. Acesso em 18 de setembro de 2018.

ASSIS, I. P. **Design Thinking como abordagem metodológica para análise de produções jornalísticas em sites de redes sociais**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – 41ª edição. 2018, Joinville/SC. Anais eletrônicos. São Paulo: Intercom, 2018. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/sis/eventos/2018/resumos/R13-0148-1.pdf>. Acesso em 21 de setembro de 2018.

BARROS FILHO, C. **Ética na Comunicação: da informação ao receptor**. São Paulo, Moderna, 2001

BRANDEL, J. **CLEF: A fund to help newsrooms become better at listening and engagement**. We are Hearken, 2018. Disponível em: < <https://medium.com/we-are-hearken/clef-bbc8bdd10f7e> > Acesso em 24 de setembro de 2018.

\_\_\_\_\_. **Design Thinking and Journalism Go Together. Here's How**. We are Hearken. 2016. Disponível em: <https://medium.com/we-are-hearken/design-thinking-and-journalism-go-together-here-s-how-e7d286c02b49>. Acesso em 19 de setembro de 2018.

\_\_\_\_\_. **Public-Powered Journalism. We are Hearken.** 2015. Disponível em: <<https://medium.com/we-are-hearken/public-powered-journalism-f4052ed9c412>>. Acesso em 19 de setembro de 2018.

BREED, W. Controlo social na redação. Uma análise funcional. In: TRAQUINA, N. (org). **Jornalismo**: questões, teorias e estórias. Lisboa: Veja, 1993.

BROWN, T. **Design Thinking**: *uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUSSI, M. T. C. E. **O Design Thinking como metodologia no processo de escolha e uso dos instrumentos de Comunicação Organizacional**. 2014. 87 f. (Monografia em Comunicação Social – Habilitação em Comunicação Organizacional) – Universidade de Brasília, Brasília – DF, novembro de 2014.

BUCHANAN, R. **Wicked problems in Design Thinking**. Design Issues: vol. VIII, n. 2, spring 1992.

BUENO, W. da C. **Comunicação e interatividade**: *a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios do século XXI*. Amparo: Contexto Comunicação e Pesquisa/Unimed Amparo, 1995.

BURG, S. **Building Community Through Innovation-Pt.2**, 2016. Disponível em: <https://medium.com/disrupting-public-media/building-community-through-innovation-pt-2-4d524d329d4c>. Acesso de 30 setembro 2018.

CHAPARRO, M. C. **Pragmática do Jornalismo**: *buscas práticas por uma teoria da ação jornalística*. São Paulo: Atlas, 2007.

CHAPLIN, H. **Guide to Journalism and Design**. Tow Center. 2017. Disponível em: <<https://towcenter.org/a-guide-to-journalism-and-design/>>. Acesso em 19 de setembro de 2018.

\_\_\_\_\_. **How The New York Times is incorporating design into audience research**. Columbia Journalism Review. 2016. Disponível em: [https://www.cjr.org/tow\\_center/new\\_york\\_times\\_design\\_audience\\_research.php?utm\\_content=buffer6d5f7&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](https://www.cjr.org/tow_center/new_york_times_design_audience_research.php?utm_content=buffer6d5f7&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer) Acesso em 18 de setembro de 2018.

CHINEM, R, **Assessoria de Imprensa: como fazer**. São Paulo: Summus, 2003

DESCONSI, J. **Design Thinking como um conjunto de procedimentos para a geração da inovação: um estudo de caso do projeto G3**. Dissertação (Mestrado) – Curso de Design, Centro Universitário Ritter dos Reis, Porto Alegre, 2012.

DESIGN COUNCIL. **Design methods for developing services**. Innovate UK, Keeping Connected Business Challenge. 2015 Disponível em: <<https://connect.innovateuk.org/documents/3338201/3753639/Design+methods+%20for+developing+services.pdf/3db0636e-6acc-4de4-9db6-3f25d1194bca>> Acesso em 26 de agosto de 2018.

DONAHUE, A. **How to redesign the beat for engagement, impact, and accountability**. Cambridge. NiemanLab, 2013. Disponível em: <https://jsk.stanford.edu/life-fellow/2013/how-to-redesign-the-beat-for-engagement-impact-and-accountability/> Acesso em: 10 de julho de 2018.

DOORLEY, S.; HOLCOM, S.; KLEBAHN, P.; SEGOVIA, K.; UTLEY, J. **Design Thinking Bootleg**. D.school, 2018. Disponível em: <<https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>> Acesso em 24 de setembro de 2018.

DSCHOOL. **Site Institucional**. 2018. Disponível em: <[dschool.stanford.edu](https://dschool.stanford.edu)>. Acesso em 28 de outubro de 2018.

DUARTE, J (org.). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.

\_\_\_\_\_. **Assessoria de Imprensa no Brasil**. 2014. Disponível em: <http://www.cfn.org.br/eficiente/repositorio/Intranet/ideias/779.pdf>

DUARTE, J. M. S.; ROMERO, D. F. **Inovar para resolver problemas: el *Design Thinking* en la enseñanza del periodismo y la publicidad digital**. In: Congreso Internacional de Ciberperiodismo, 8ª edição. 2016, Bilbao, País Basco, Espanha. Anais eletrônicos: Bilbao, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6467815>. Acesso em 21 de setembro de 2018.

ELLIS, J. **A profissão na era do “design thinking”**. Observatório de Imprensa, edição 866. 2015. Disponível em: <<http://observatoriodaimprensa.com.br/diretorio-academico/a-profissao-na-era-do-design-thinking/>> Acesso em 17 de setembro de 2018.

FENAJ (Federação Nacional dos Jornalistas Profissionais) – **Manual Nacional de Assessoria de Imprensa**, 3. ed., Rio de Janeiro, 2005

FERRO, S. **Ideo Helps Develop New Designed-Minded Journalism Degree**. Fast Company, 2014. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3036303/new-school-undergrads-can-now-major-in-journalism-design>> Acesso em 21 de setembro de 2018.

FUNICELLI, V. B. **Design Thinking como metodologia de inovação e colaboração**. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital. – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2017

GUERRA, J. **Uma discussão sobre o conceito de valor-notícia**. In: SILVA, Gislene et al. Critérios de noticiabilidade. Problemas conceituais e aplicações. Florianópolis: Insular, 2014, p.39-51

HEARKEN. **Highlights from 6 months of Hearken case studies**. We are Hearken, 2017. Disponível em: < <https://medium.com/we-are-hearken/highlights-from-6-months-of-hearken-case-studies-585627d8928d>> Acesso em 24 de setembro de 2018.

HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (org): **Teorias da Comunicação**: Conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, Rio de Janeiro Editora Vozes, 2001.



IDEO. **Site Institucional**. 2018. Disponível em: <[www.ideo.com](http://www.ideo.com)>. Acesso em 5 de agosto de 2018.

KOPPLIN, E; FERRARETTO, L. A. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. 4. ed. Porto Alegre: Ed. Sagra Luzzatto, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LI, A. **Journalism case studies that apply design thinking**. St. Petesburg, Florida. Poynter, 8 de agosto de 2013. Disponível em: <<https://www.poynter.org/news/journalism-case-studies-apply-design-thinking>>. Acesso em: 20 de abril de 2018.

LIVE-WORK. **Site Institucional**. 2018. Disponível em: <http://www.liveworkstudio.com.br/quem-somos/abordagem-design-thinking/> Acesso em: 20 de julho de 2018.

LOCKWOOD, T. **Design Thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value**. New York: Allworth Press, 2010.

LOPES, D. C.; RUTILLI, M. Aproximações a uma abordagem teórico-metodológica a partir do newsmaking. In: BARRICHELO, E. M. R.; RUBLESCKI, A. (org) **Pesquisas em Comunicação: olhares e abordagens**. Santa Maria, Rio Grande do Sul. FACOS - UFSM, 2014.

MARTINEZ, A. G. **Publicação eletrônica** [mensagem pessoal]. Mensagem enviada por <[adrianagarciamartinez@facebook.com](mailto:adrianagarciamartinez@facebook.com)>. Entrevista concedida a Margarida Goldschmidt em 16 de outubro de 2018.

MONTEIRO, M. C. M. et al. **Design Thinking como metodologia para gerar inovação na Comunicação**: relato de experiência em sala de aula. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 38ª edição. 2016, Caruaru/PE. Anais eletrônicos. São Paulo: Intercom, 2016. Disponível em: < <http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2016/resumos/R52-1912-1.pdf>> Acesso em 19 de setembro de 2018.

MAUAD, S. **Os segredos de um bom Assessor de Imprensa**. 2009. Disponível em: <http://bocc.ufp.pt/pag/bocc-muad-os-segredos.pdf>

PAULA, H. **As metodologias e o processo no primeiro ciclo do laboratório de inovação da equipe C&I**. UX Everywhere, 2015. Disponível em: <<https://medium.com/ux-everywhere/as-metodologias-e-o-processo-no-primeiro-ciclo-do-laborat%C3%B3rio-de-inova%C3%A7%C3%A3o-da-equipe-c-i-f49570ef1b76>> Acesso em 24 de outubro de 2018.

PENA, F. **Teoria do Jornalismo**. São Paulo: Contexto, 2005

PERUZZO, CMK. Observação participante e pesquisa-ação. In: Duarte J, Barros A, organizadores. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas; 2005. p. 125-145.

PLATTNER, H.; MEINEL, C.; LEIFER, L. (Eds). **Design Thinking: understand, improve, apply**. Springer: Verlag Berlin Heidelberg, 2011.

QUINAUD, A. L; LUMINI, M.; BALDESSAR, M. J. Contribuições do Design Thinking à inovação no jornalismo - o caso Hearken. **Revista Pauta Geral Estudos em Jornalismo**, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 30–47. Jan/Jul 2018.

RIBEIRO, V. **O peso do Press Release no processo de produção de notícias**. Universidade do Porto, 2014. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ribeiro-vasco-2014-peso-do-press-release.pdf>. Acesso em 28 de outubro de 2018.

ROWE, P. G. **Design Thinking**. Massachuttes: The MIT Press. 1987

SANTOS, M. **Como o Design Thinking pode ajudar você a se tornar um melhor jornalista digital**. Austin, Texas. Universidade do Texas, 23 de abril de 2018. Disponível em: <<https://knightcenter.utexas.edu/pt-br/blog/00-19576-como-o-design-thinking-pode-ajudar-voce-se-tornar-um-melhor-jornalista-digital>>. Acesso em: 20 de julho de 2018.

\_\_\_\_\_. **Publicação eletrônica** [mensagem pessoal]. Mensagem enviada por [mymarysaints@gmail.com](mailto:mymarysaints@gmail.com) Entrevista concedida a Margarida Goldschmidt em 12 de setembro de 2018.

SHOEMAKER, P; VOS, T. **Teoria do Gatekeeping**: seleção e construção da notícia. Porto Alegre: Penso, 2011.

SISTEMA FIRJAN. **Mapeamento da indústria Criativa no Brasil**. 2014.

SOUZA, J; P. **As notícias e os seus efeitos**. As “teorias” do jornalismo e dos efeitos sociais dos media jornalísticos. Universidade Fernando Pessoa, 1999.

STICKDORN, M.;SCHNEIDER, J. **Isto é Design Thinking de Serviços**. Porto Alegre. Editora Bookman, 2014.

STUMPF, I. R. **Pesquisa Bibliográfica** In: Duarte J, Barros A, organizadores. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas; 2005. p. 125-145.

THORING, K.; MÜLLER, R. M. **Understanding the Creative Mechanisms of Design Thinking**: An Evolutionary Approach. 2011. In: DESIRE'11-Creativity and Innovation in Design, Eindhoven, NL.

TISCHIMEL, K. **Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation**. In: Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona, 2012.

TRAQUINA, N. **Teorias do Jornalismo**. Florianópolis: Insular, 2005.

TUCHMAN, Gaye. **La producción de la noticia: estudio sobre la construcción de la realidad**. Barcelona: Gili, 1993

UNCTAD. **Relatório de Economia Criativa 2010**: economia criativa uma opção de desenvolvimento. – Brasília : Secretaria da Economia Criativa/Minc ; São Paulo : Itaú Cultural, 2012. Disponível em: <[http://unctad.org/pt/docs/ditctab20103\\_pt.pdf](http://unctad.org/pt/docs/ditctab20103_pt.pdf)>. Acesso em 9 de janeiro de 2018.

URI. **Relatório de autoavaliação institucional**. Disponível em: <[http://www.reitoria.br/reitoria\\_uri/gerar\\_pdf.php?arq\\_download=66&extensao=pdf&arquivo=Relatorio%20de%20Autoavaliacao\\_2017.pdf](http://www.reitoria.br/reitoria_uri/gerar_pdf.php?arq_download=66&extensao=pdf&arquivo=Relatorio%20de%20Autoavaliacao_2017.pdf)>. Acesso em: 27 de agosto de 2018.

\_\_\_\_\_. **Site institucional**. 2018. Disponível em: <[santoangelo.uri.br](http://santoangelo.uri.br)>. Acesso em 20 de agosto de 2018.

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

VOGUEL, C. M. **Notes on the Evolution of Design Thinking**: A Work in Progress. Design Management Review. Vol. 20 No. 2, Spring 2009

WOLF, M., **Teorias da comunicação**. Lisboa: Presença, 2005