2.

Design, serviços e design de serviços

2.1.

Sobre design: algumas definições sobre o que fazem os designers

O termo "design" é utilizado para caracterizar a concepção ou o plano de um produto. Nesta seção, explicaremos as peculiaridades do campo de conhecimento do design ligadas às atividades de concepção de produtos. Como já apresentado, Herbert Simon (1996) apontou que o design busca "transformar situações existentes em situações mais desejáveis". Aqui, nos questionamo-nos sobre quais são as atividades que cabem unicamente ao designer desenvolver para que tal transformação ocorra.

Para compreender mais claramente essa questão, diferentes pesquisadores[5] buscaram na etimologia latina do termo inglês "design" a essência que fundamenta a proposta de definição do campo do design. A palavra design é derivada do termo *designare,* que diz respeito a designar um sentido, atribuir um significado. Assim, a concepção de um produto, do ponto de vista do design, é marcada pela configuração dos significados que o produto representa. Esses significados são expressos por meio de modelos, que lhes representam a forma física e a funcionalidade. Nesse enquadramento, destacamos o segundo aspecto que caracteriza a atividade do design: a construção de modelos.

Victor Papanek, designer e professor, na aclamada obra *Design for the real world* (1985), indica que o design é caracterizado pelo planejamento e pela construção de modelos, ou seja, por um conjunto de instruções que guiam o fazer de outros, de qualquer ato direcionado a um fim desejado e previsível. O autor propõe que design é "um esforço consciente e intuitivo de impor uma ordem significativa" (Papanek, 1985, p. 4). O autor e professor aponta que o design

[5] Ver trabalhos de Kripperndorff, 1989; Zurlo, 1999; Galisai et.al, 2008; Franzato, 2010.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

atinge seu propósito de ser significativo quando configura a funcionalidade que os produtos pretendem atingir.

Jorge Frascara, designer e professor de Arte e Design da Universidade de Alberta, publica em 1997 a obra *Diseño gráfico para la gente.* Nesta, apresenta o design como uma disciplina projetual com o propósito de transformar realidades existentes em outras, mais desejáveis, por meio da construção de mensagens contextualizadas em uma situação específica do público cujas atitudes precisam ser afetadas. Frascara (1997, p. 35) define design como uma atividade capaz de "prever, programar, planejar ações futuras e criar coisas que não existem". O autor aponta que o ato de dar forma às mensagens incluem quatro áreas distintas de responsabilidade: (1) profissional, (2) ética, (3) social e (4) cultural. O designer tem a responsabilidade profissional perante o seu cliente e os usuários, de criar uma mensagem que seja detectável, discriminável, atrativa e convincente; tem a responsabilidade ética de criar mensagens que apoiem valores humanos básicos; tem a responsabilidade social de produzir mensagens que tenham uma contribuição positiva para a sociedade; e possui a responsabilidade pela criação de objetos visuais que contribuam para o desenvolvimento cultural, além de possibilitar o alcance dos objetivos operacionais do projeto.

Historicamente, no design, a configuração dos produtos sempre foi associada aos artefatos e aos objetos de comunicação, inseridos no sistema capitalista de produção em massa, em que a divisão do trabalho separou a concepção da produção. Nesse modelo, o processo de design, primeiro, partia da interpretação do contexto social; segundo, passava pela identificação de recursos disponíveis e pela criação de protótipos e modelos capazes de responder às necessidades identificadas na sociedade. Tais protótipos eram, a partir dessa visão conceitual, trabalhados por engenheiros industriais, que tinham a responsabilidade de manufaturar os bens projetados. Só depois disso é que os bens eram distribuídos em diferentes tipos de estabelecimentos comerciais e promovidos por meio de propaganda e publicidade para, finalmente, serem adquiridos e consumidos pelos membros da sociedade (Walker, 2010).

No entanto, ao final do século XX, começou-se a discutir o escopo dos produtos do design, de modo a abranger uma realidade pós-industrial, fundamentada em trocas de valor que não dependiam exclusivamente da compra e posse de bens físicos centrada, portanto, na economia da informação e dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

serviços. A principal mudança trazida por essa realidade pós-industrial foi a mudança do enfoque: da posse para o uso, ou seja, da compra de produtos para o uso de serviços. Nos serviços, não há uma divisão clara entre os espaços de produção e de consumo. Em muitos casos, ambas as atividades acontecem simultaneamente. Por conseguinte, os consumidores do serviço são coprodutores do benefício que estão recebendo, como ocorre nos serviços de saúde, já que o resultado entregue depende também da participação do consumidor no tratamento proposto.

Nesse cenário, as definições propostas pelo *The Board of International Research*[6], e pelo *International Council of Societies of Industrial Design*[7] consideram este novo escopo da atividade:

> Design é um campo interdisciplinar de conhecimento, que integra uma série de *insights*, conhecimentos e opiniões acadêmicas, econômicas, ambientais, científicas e artísticas, junto com a experiência quotidiana das pessoas, resultando em artefatos, sistemas e processos das nossas vidas construídas. Design cruza os limites de disciplinas, coordena e transforma atividades, enquanto tenta sincronizar múltiplas compreensões no entorno de um projeto (Erlohoff e Marshall, 2008, p. 108).

> […] uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as multifacetadas qualidades dos objetos, processos, serviços e seus sistemas em todo o seu ciclo de vida. Por isso, design é um fator central para a inovação humanizadora das tecnologias e o fator crucial de trocas econômicas e culturais (ICSID, 2010).

Nessas definições, ainda destacamos dois aspectos característicos do design: ser um campo interdisciplinar e constituir um fator crucial para as trocas econômicas e culturais, pela humanização das tecnologias.

Flaviano Celaschi (2007), designer e professor do Politécnico de Milano, explica que o conhecimento interdisciplinar possibilita ao designer conformar o valor de um bem a ser submetido a trocas econômicas e culturais. O autor mencionado ensina que o designer cristaliza o significado e o valor, ao configurar uma interface, permitindo que ambos seja compreendidos e desfrutados. Para cristalizar o significado, o designer integra o conhecimento das ciências humanas

---

[6] *The Board of International Research* produziu o *Design Dictionary* com o propósito de fornecer uma fundação categórica para um discurso internacional sério sobre design.

[7] A ICSID é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1957, cujo propósito é proteger e promover os interesses da profissão de designer industrial. Para a ICSID, a associação das palavras industrial e design deve ser compreendida como relacionada a uma indústria, ou seja, a um setor de atividade produtiva que envolve um amplo espectro de atividades profissionais — incluindo produtos, gráficas, serviços e interiores, entre outras.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

e sociais (sociologia, antropologia, psicologia) ao das artes (estética, retórica). Para cristalizar o valor, o designer integra o conhecimento da ciências humanas e sociais ao conhecimento da economia e da administração. Considerando a aproximação com o campo da economia, a interpretação que Celaschi (2007) faz do termo "valor" é fundamentada na lógica do Mercado, quais sejam: valor de uso (benefício que o produto entrega ao consumidor), valor de troca (o preço que esse consumidor está disposto a pagar pela propriedade do produto) e valor relacional (o significado do bem como uma expressão da história pessoal do consumidor e sua relação com outros na sociedade). O valor econômico de uma oferta é resultante da percepção que as pessoas têm da relação entre os benefícios que recebem, comparados aos custos (monetários ou não) que elas incorrem para obtê-la. Os benefícios não se limitam às funções de uso; podem ser sociais, emocionais ou psicológicos. Para configurar a forma da interface, o designer integra o conhecimento da arte ao saber da engenharia. E para configurar a função da interface, o designer integra os conhecimentos da engenharia aos da economia e da administração.

Retomando o pensamento de Frascara (1997), destacamos um aspecto que tradicionalmente define o design: é uma atividade ligada à solução de problemas. Entretanto, o autor defende que é necessário ampliar o escopo da atividade, para incluir como responsabilidade do designer a avaliação do contexto e a identificação desses problemas. O autor acrescenta que esses problemas devem "estruturar a relação que se estabelece entre o observador e os elementos de design" (Frascara, 1997, p. 41) e não apenas a relação dos elementos de design entre si. Nesse sentido, por exemplo, o objetivo dos designers que produzem comunicações voltadas à mudança de atitudes deve centrar-se nos impactos que tais comunicações podem ter nas atitudes, no conhecimento e no comportamento das pessoas. Assim, o resultado do trabalho do designer deve ser compreendido como a criação de um ponto de interação entre as situações existentes, as situações desejadas e as pessoas afetadas.

Outro aspecto importante para definir o escopo de atuação do campo, nesta nova realidade, foi proposto por Richard Buchanan, professor de design norte-americano. Buchanan (1985) busca na teoria da retórica uma estratégia para propor uma definição de design. Em seus estudos, encontra uma nova linha teórica sobre a retórica, relacionada à toda forma de comunicação, incluindo arte,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

ciência e tecnologia (Buchanan, 1985, 2001b). O mencionado autor advoga que uma definição deve ser considerada como uma hipótese de pesquisa, uma vez que agrupa o que será investigado e configura as relações das causas que se tornarão os temas de pesquisas futuras. Dessa perspectiva, com o propósito de avançar as discussões do campo do design, no qual existem diferentes causas (processos, formas, habilidade humana, resultados) que são foco de diferentes tipos de pesquisa, o autor apresenta a sua definição formal do que deva ser o campo:

> *design is the human power of conceiving, planning, and making products that serve human beings in the accomplishment of their individual and collective purposes"* (Buchanan, 2001b , p. 9).

O autor mencionado sugere que o escopo da sua definição é universal, podendo ser aplicada à criação de qualquer produto feito pelo homem. Buchanan (2001b) compara a sua definição de design, com a de retórica e conclui que o design, assim como a retórica, é a arte da antecipação. Para o autor, ao entendermos a linguagem em seu sentido mais amplo, isto é, além do discurso oral e escrito, podemos depreender que o design pode ser uma forma de retórica contemporânea. Isso conduz a afirmar que o design é uma forma de retórica, se reconhecermos a linguagem como símbolo, nas suas mais diversas formas de expressão, tais como: ritos, cerimônias, monumentos, produtos industriais e artes plásticas.

A leitura do design, a partir da perspectiva da retórica, motiva o autor mencionado a formular a hipótese de que todos os produtos – digitais, analógicos, tangíveis, intangíveis – são argumentos vivos para a concepção de como devemos conduzir as nossas vidas.

Para validar essa hipótese, Buchanan (2001b) argumenta que é possível analisar as características dos produtos (aspectos formais), a partir de sua perspectiva interna, ou seja, dos elementos que os tornam persuasivos e influentes: *logos*, *pathos* e *ethos*. Como resultado, ter-se-ia uma compreensão e uma preocupação mais aprofundadas sobre a natureza da forma dos produtos.

Inicialmente, o autor indica que a forma seja a síntese do que é útil, usável e desejável. Em essência, ela se torna um fenômeno temporal de comunicação e persuasão, no momento em que os seres humanos se engajam com o produto.

Disso, podemos concluir que, quando um designer consegue equilibrar de maneira convincente o que é percebido como útil, usável e desejável pelo usuário,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

o produto torna-se um argumento persuasivo de uma ideia sobre o modo como devemos conduzir as nossas vidas. E, se o escolhemos como uma opção, é porque percebemos seu valor singular em relação às demais alternativas.

No estágio final da interpretação do design pelas lentes da retórica, Buchanan (2001b) identifica as causas ou ações da atividade. Essa análise o conduz a uma discussão filosófica sobre o propósito do design na cultura e sobre os princípios que guiam a atividade. Nesse percurso analítico, o autor retoma questões importantes, também debatidas por pesquisadores como Papanek (1985), Frascara (1997), Manzini (1993), Thachara (2008), sobre as consequências de curto e de longo prazo dos produtos de design no comportamento humano, e sobre a responsabilidade do designer – que deve deixar a lógica da obsolescência planejada dos produtos e desenvolver projetos que visem a formas mais sustentáveis de vida.

Como resultado dessa discussão, a experiência dos seres humanos (que fazem e usam os produtos) passou a ser central para o desenvolvimento dos projetos, como meio de garantir adequação dos produtos aos ambientes sociais e culturais em que estarão situados. E, ainda, depois disso, nasceu a discussão acerca de quais resultados formais caberiam ao designer projetar nessa nova lógica, que passaria da propriedade (valor de troca) para a utilização (valor de uso), como forma de implementar os princípios da sustentabilidade (Manzini, 1993; Thackara, 2008).

Esse ponto de vista trouxe uma nova compreensão para o significado do termo "produto" no campo do design. Buchanan (2001a) apresenta quatro ordens (espaços) para o design no século XXI, a saber: símbolos (primeira ordem), coisas (segunda ordem), ações (terceira ordem) e ideias (quarta ordem). Essa perspectiva amplia a atuação do campo do design de objetos para organizações. Estas, entendidas como ambientes criados por seres humanos, tal como define Junginger (2006, p. 5), são "sistemas vivos com seres humanos dentro delas".

Enquanto os símbolos (comunicação) e as coisas (artefatos físicos) foram centrais para o estabelecimento da profissão de designer gráfico e designer industrial no século XX, no século XXI, ganharam outro valor, na medida em que foram interpretados como parte da experiência de vida dos seres humanos, apoiando-os na performance de suas próprias ações e experiências. Esse fato provocou uma reorientação do campo para as ações (design de interação) e para as

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

ideias (design de sistema), no âmbito dos quais os seres humanos selecionam e usam os produtos quotidianamente.

Tanto o design de interação – que remete à forma pela qual seres humanos se relacionam mediados pelos produtos – quanto o design de sistemas – que remete à integração de informação, artefatos físicos e interações nos ambientes domésticos, de trabalho, de lazer e de educação – surgem como resposta aos problemas complexos da realidade pós-industrial.

O Quadro 1 apresenta uma possível leitura das diferentes subáreas da disciplina do design, à luz da classificação proposta por Buchanan (2001a). Por exemplo, a subárea do design de gráfico tem por produtos símbolos, ou melhor, faz sua construção de significados com base, fundamentalmente, em imagens, layout e cor de artefatos impressos. Por seu turno, a subárea do design visual acrescenta às dimensões do design gráfico, para a construção de significados, decisões ligadas à formalização das coisas que o suportam, como, por exemplo, embalagens. Por sua vez, a subárea de design de informação inclui a construção das ações necessárias para que as pessoas compreendam claramente informações complexas. Por fim, o design de comunicação une símbolos e ideias para construir um novo significado, os quais podem levar a soluções como, por exemplo, o uso da cor azul na iluminação para representar a causa da diabetes.

PRODUTOS	Símbolos	Coisas	Ações	Ideias
Símbolo	Design gráfico	Design visual	Design de informação	Design de comunicação
Coisas	Design visual	Design produtos	Design de interface	Design de interiores
Ações	Design de informação	Design de interface	Design de interação	Design de serviços
Ideias	Design de comunicação	Design de interiores	Design de Serviços	Design de sistema

Quadro 1: Quatro ordens do design.
Adaptado de Buchanan (2001a, p. 12).

Dessas anotações, consideramos que a definição formal proposta por Buchanan (2001a) engloba os principais elementos que caracterizam a atividade do design: a concepção de novos produtos, representados por meio de modelos, que configuram sua forma, sua funcionalidade e seu significado.

Em síntese, entendemos que a prática de design **integra o conhecimento** de **diferentes disciplinas** para **configurar** o **significado e o valor** dos artefatos, sejam eles tangíveis, como objetos, ou intangíveis, como serviços, por meio do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

estabelecimento de suas **formas e funções**, quando inseridas em um **contexto social**.

Essa compreensão é adequada para o avanço do campo em uma era pós-industrial, uma vez que se alinha ao que outros autores definem como a natureza do design na pós-modernidade, de acordo com o que explica Cardoso (1998, p. 17):

> […] a natureza do design não está nem nos seus objetos, nem no seu processo, mas numa conjunção muito particular de ambos, na maneira em que os processos de design incidem sob os produtos, investindo-os de significados alheios à sua natureza intrínseca.

Além disso, Cardoso (1998) reforça que a atividade de design é centrada no ato de projetar, cujo componente essencial é a criação, o artifício. O autor assinala que o "artifício da atividade consiste em dar forma às ideias: em gerar o fato material e concreto a partir de um ponto eminentemente imaterial e abstrato" (Cardoso, 1998, p. 30). Esse autor usa a distinção entre os momentos da concepção da ideia e de sua implantação, a fim de diferenciar o design de outras formas de criação (como as artes plásticas, por exemplo). Enquanto, nas artes plásticas, não há distinção entre aquele que concebe e aquele que produz uma ideia, no design, a implementação pode ser realizada por outro profissional.

Portanto, é possível propor que a natureza da atividade do design contempla a **construção de um sentido** (*sensemaking*) para atender necessidades de diferentes ordens. A atividade do design faz isso por meio da **formalização de modelos,** sejam eles símbolos (imagens), coisas (produtos), ações (estratégias) ou ideias (princípios e valores), e por meio da **configuração da retórica** (tom do argumento) dos produtos.

Assim sendo, para criar novos produtos, úteis, usáveis e desejáveis, os designers precisam pesquisar o porquê de as coisas existirem, da forma em que existem, e imaginar como elas poderiam ser diferentes. O modo de pensar e os métodos para encontrar soluções são o que caracterizam o que é denominado como competência de design (competência projetual).

A competência design abrange o pensar, o saber e o agir do design para transformar as realidades existentes em realidades desejáveis. Nos subcapítulos a seguir, serão exploradas analiticamente as bases dessa competência, as quais caracterizam o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços pelos designers e os diferenciam de outro profissionais. Boland e Collopy (2004)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

chamaram de atitude de design[8] o modelo mental e os métodos particulares dos designers para a criação de novos produtos. Assim, a atitude de design engloba o pensar e o fazer do designer, estes dois, difíceis de serem analisados separadamente.

2.1.1.

Como os designers fazem: o processo de projeto

O processo de projeto é o modo que os designers utilizam para resolver problemas. Tal processo se relaciona aos procedimentos por aqueles adotados na busca de uma solução. Na literatura sobre o tema, podemos encontrar diferentes métodos que organizam esse processo, desde a compreensão do problema até a solução final. O que existe em comum entre esses métodos são as quatro etapas fundamentais, desempenhadas ao longo de um processo iterativo: pesquisa, análise, síntese e realização. Uma representação do processo de design (Figura 2) foi apresentada por Bate e Robert (2007), com uma estrutura básica assim composta: (1) pesquisa, (2) geração de ideias, (3) construção de modelos, (4) teste e avaliação. Em seu modelo, os autores detalham uma série de ações realizadas em cada uma das etapas.

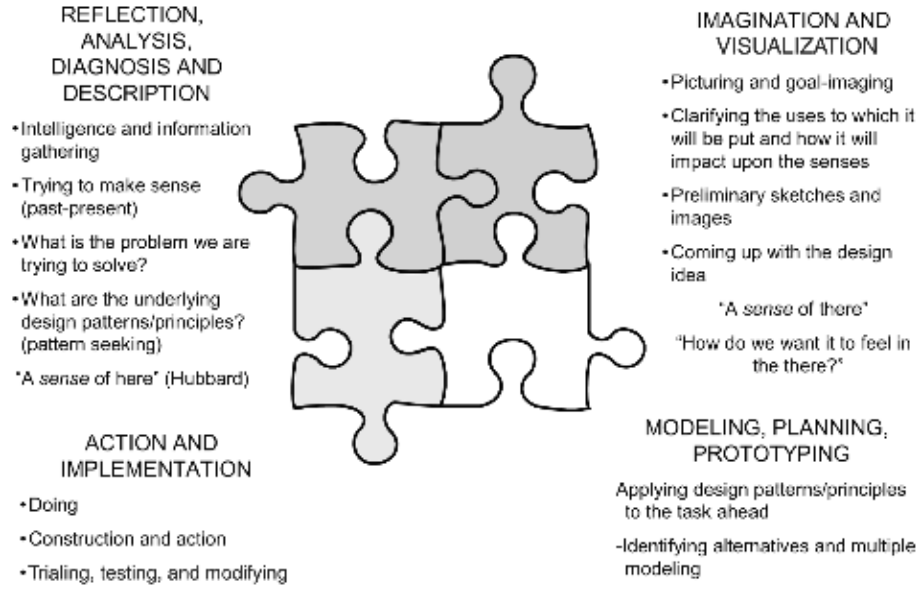

Figura 2 Quatro estágios do processo de projeto.
Fonte: Bate e Robert (2007, p. 99).

[8] Tradução do termo '*design attitudes*'

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

A primeira etapa do processo contempla a busca de informações sobre o contexto de projeto com o objetivo de diagnosticar oportunidades para a inovação. Para tanto, se utilizam métodos de pesquisa exploratória e gerativa. De acordo com Suri (2008), a pesquisa de design tem o propósito de informar a intuição do projetista, auxiliando-o no processo de inovação. As pesquisas exploratórias, tradicionalmente usadas pelas ciências sociais, utilizam técnicas de entrevista em profundidade, da observação, do grupo de foco e técnicas de inspiração etnográfica, com o objetivo de captar as principais variáveis que podem interferir no projeto. Já as pesquisas gerativas visam gerar *insights*, a partir da perspectiva dos *stakeholders* do projeto, para revelar novas formas de moldar a realidade e trazer novas ideias. A explicação para o uso desse tipo de pesquisa é que as ideias sobre novas soluções devem ser inspiradas em uma profunda compreensão das aspirações, das atitudes, dos comportamentos, das percepções, dos processos e das motivações das pessoas, dentro de um atualizado contexto social, cultural e tecnológico. São usadas ferramentas de pesquisa que estimulam os entrevistados a construir artefatos capazes de expressar seus pensamentos, ideias e sentimentos. O formato dos artefatos resultantes pode ser um mapa, uma colagem, um diário, uma estória. Sanders (2002) explica que esse tipo de pesquisa, fundamentado em linguagem visual, pode auxiliar as pessoas a expressarem e interpretarem sentimentos e sonhos muitas vezes difíceis de descrever em palavras.

Também é nessa etapa da pesquisa que os designers identificam e analisam os princípios e padrões subjacentes às soluções existentes dentro do contexto do problema. Enquanto os princípios são diretrizes para a criação de soluções sob circunstâncias específicas (aspectos físicos e sociais relevantes de um contexto), os padrões são tipos de soluções que tendem a ser úteis para certas classes de problemas (Goodwin, 2009). Os princípios apropriados a um contexto podem não se aplicar a outro. Esses são generalizações criativas que formam a base para a conduta e reflexões posteriores no projeto (Marsh, 2009). Enquanto isso, os padrões dizem respeito à estrutura das soluções, que moldam as ações das pessoas, tornando-as familiares àqueles que as utilizam. São soluções que, de acordo com a experiência, evidência e conhecimento acumulados, funcionaram no passado e podem, por isso, fornecer sinais sobre aquilo que pode funcionar no

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

futuro[9] (Bevan et al., 2007). Enquanto os princípios podem ser considerados a gramática que guia o projeto do serviço (por exemplo, a divulgação progressiva da informação), os padrões podem ser considerados o vocabulário que estrutura a linguagem do serviço (por exemplo, os usuários normalmente seguem conselhos de outros usuários).

A segunda etapa da pesquisa – a geração de ideias – é responsável pela síntese criativa. Consiste na interpretação que o designer faz do contexto. É o momento no qual os designers precisam reduzir a quantidade e a complexidade das informações coletadas na etapa de pesquisa. Relaciona-se ao processo de manipular, organizar, cortar, filtrar os dados com a intenção de encontrar possíveis caminhos para o projeto, atribuindo um significado para cada um deles. Nessa etapa, os designers configuram o cenário de projeto, que permite a exploração e a descrição de inovações promissoras envolvendo um conjunto de atores relevantes (Manzini et al., 2009). Manzini e colegas cunham o termo *design-oriented scenarios* para denominar a forma pela qual os designers geram uma visão compartilhada entre os diferentes atores do sistema afetado pelo projeto.

O termo cenário é usado para descrever uma visão geral de algo complexo e articulado – um conjunto de condições possíveis ou de transformações que podem afetar o contexto em consideração. A partir da visão compartilhada do cenário, os designers sintetizam as informações sobre as pessoas afetadas pelo projeto, criando personas. As personas são arquétipos hipotéticos, baseados em usuários reais, que servem para alinhar o desenvolvimento do projeto à perspectiva daqueles que o utilizarão. Essas descrevem os comportamentos, as crenças, as experiências e as habilidades dos usuários e são apresentadas por meio de imagens e palavras (Goodwin, 2009). Tendo em mente a visão compartilhada e o ponto de vista das diferentes personas, os designers começam a vislumbrar possíveis soluções para o problema de projeto.

Como visto, uma das características essenciais do designer é a sua habilidade de visualizar concretamente possíveis soluções. A linguagem visual reduz a complexidade, auxiliando a comunicação de ideias vagas e abstratas. Quando essas ideias passam ter uma forma concreta, os diferentes *stakeholders*

[9] Os autores expressam essa ideia de entender o que funcionou no passado para guiar o processo de gerar ideias com o axioma: “hindsight gives insight,” and “insight gives foresight”.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

podem imaginar juntos, socialmente e interativamente como ela pode evoluir (Poggenpohl, 2002). Quando elas são fortes e coerentes o suficiente para representar um estado futuro desejado, essas personas são chamadas de conceitos. Os conceitos incorporam as ideias e as intenções do designer, e suas formas e funções não são completamente definidas (Mcdermott, 2007). Esses apresentam uma declaração de valor específica, bem como as características e os princípios que têm por meta guiar o desenvolvimento da solução (Tollestrup, 2009).

A terceira etapa concerne ao refinamento das ideias, modelagem e prototipagem. É aqui que os designers utilizam os padrões e princípios identificados previamente para tomar decisões quanto à definição da forma e das funções (Bevan et al., 2007). Os designers criam protótipos, deixando, para aqueles envolvidos com o desenvolvimento destes, a ampliação ou a reinterpretação do significado.

Poggenpohl e colegas identificaram, em suas pesquisas, quatro tipos de protótipos: (1) os conceituais, (2) os comportamentais, (3) os processuais e (4) os ligados à aparência (Poggenpohl , 2002).

Os protótipos conceituais são aqueles que representam a ideia de projeto da forma mais simples possível, ainda em estado formativo. Servem apenas como instrumento de comunicação entre os atores envolvidos no desenvolvimento da solução, por serem vagas e abstratas. Nesse estágio, os protótipos são ferramentas essenciais para iniciar um dialogo criativo, pois é por meio deles que os atores podem experimentar as características físicas do artefato, possibilitando a crítica e a sugestão de modificações em relação aos seus atributos. Os protótipos apoiam a negociação entre os diferentes *stakeholders*, na medida em que revelam os valores e as implicações da solução proposta.

Os protótipos comportamentais são os desenvolvidos com o intuito de descobrir os comportamentos e as compreensões que os usuários adotam sobre o objeto em questão. São protótipos que envolvem a encenação de uso e que podem ser representados por meio de diversas técnicas: desde as mais simples (em papel), às mais complexas (em simulações virtuais).

Os protótipos processuais são os que servem para examinar a lógica do sistema e verificar o que está faltando, o que está confuso, o que é desnecessário ou redundante. Normalmente, são representados por meio de diagramas e se

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

constituem ferramentas úteis de comunicação entre os elementos do time de projeto.

Os protótipos ligados à aparência são os usualmente desenvolvidos ao final do processo, com o objetivo de avaliar caráter qualitativo do projeto, tais como suas características físicas (cor, tamanho, forma etc.) e as características associativas da natureza do resultado (associações, analogias, metáforas, referências a outros objetos e experiências).

A esses quatro tipos de protótipos, podemos acrescentar o experiencial, proposto por Buchenau e Suri (2000), que se caracteriza por explorar ou comunicar como poderia ser o envolvimento do usuário com o produto, o espaço ou o sistema. Esse protótipo experiencial pode ser representado por diferentes formas ou meios. Deve captar a experiência sensorial concreta da pessoa usando o artefato – o que ela olha, sente e ouve enquanto o utiliza – bem como a importante influência dos fatores contextuais presentes – como as pressões de tempo, as circunstâncias sociais e as condições ambientais.

É por meio dos protótipos que o design traz uma contribuição única para a (co)criação de valor, pois é essa uma maneira possível de antecipar uma visão de futuro que pode ser compartilhada e debatida por todos os *stakeholders* (Poggenpohl, 2002).

A quarta etapa, a implantação, é aquela em que o projeto é finalizado e especificado para ser produzido. Podem ser construídas amostras da solução final, para serem testadas e avaliadas antes de serem disponibilizadas para os usuários. Pequenos ajustes ainda podem ser feitos, no intuito de adequar as soluções à capacidade de produção da empresa. É nesta etapa que o impacto do resultado pode ser avaliado.

2.1.2.

Diferentes maneiras de fazer design: abordagens projetuais

O processo de projeto adotado pelos designers para desenvolver novos produtos e serviços pode ser apropriado de diferentes maneiras. Neste subcapítulo, apresentaremos três diferentes abordagens utilizadas por esses profissionais, pertinentes ao campo dos serviços: *participatory design*, (*co)design*/(co)criação e *human-centred design* .

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

A teoria do ***participatory design*** tem origem na Escandinávia, no início dos anos de 1970, com os estudos sobre o desenvolvimento de sistemas de informação. Surgiu como uma crítica à interpretação de *uso* e *usuários* do modelo dominante de tradição racionalista, decorrentes do pensamento sistêmico e da engenharia.

A tradição do design participativo foi iniciada com um forte comprometimento político (ela estava associada a sindicatos de trabalhadores). Essa tradição conduzia os usuários ao processo de projeto como uma forma promover a ideia de democracia no trabalho, aplicada ao desenvolvimento de sistemas informatizados. Tal democratização era complementada pela intenção de "realmente projetar ferramentas e ambientes para o trabalho habilidoso e a boa qualidade de uso dos produtos e serviços" (Ehn e Löwgren, 1997, p. 306). O foco, portanto, era a participação do usuário, a comunicação e a democracia no processo de design.

Esse novo olhar sobre o papel dos usuários e dos designers no desenvolvimento de sistemas de informação foi definido por Ehn (1988, apud Ehn e Löwgren, 1997, p. 304) como:

> […] um processo de aprendizagem onde designers e usuários aprendem uns com os outros. O design participativo verdadeiro requer um background cultural e social compartilhado, além de uma linguagem compartilhada. Portanto, o design participativo não é apenas uma questão de os usuários participarem do processo de design, mas também uma questão de os designers participarem do uso. O designer profissional irá tentar compartilhar a prática com o usuário.

Nesse recorte de análise, o papel do designer era o de configurar o palco onde todos os participantes pudessem compartilhar suas ideias para o desenvolvimento do projeto, de modo que todos percebessem o sentido de estarem ali presentes. Nessa configuração, o designer deveria valer-se de artefatos projetados (*rapid prototypes*), em vez das descrições de sistemas, que eram tradicionalmente usadas. Assim, os diferentes atores poderiam usá-los para discutir e experienciar as situações do presente, além de para visualizar as situações futuras. Acrescenta-se a isso que o designer, nessa perspectiva, deveria organizar a prática de projeto de modo a possibilitar ao usuário comum usar suas habilidades e, mais que isso, a divertir-se nesse trabalho.

O pressuposto da prática compartilhada — com o uso de abordagens *design-by-playing* tais como de *design games* — permitia aos designers realizarem

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

intervenções úteis na interação social e na construção social da realidade organizacional. Mais ainda, as origens do design estavam envolvidas com o uso prático e com a compreensão dos artefatos, e não com uma reflexão separada. Assim: "[o] design é o resultado da interação entre a apreensão e a criação" (Ehn e Löwgren, 1997, p. 306). Consequentemente, com o uso de *mock-ups* e outros protótipos era possível que os usuários integrassem o ato de compreender e o ato de criar, trabalhando intensamente no desenvolvimento das tecnologias.

Outro aspecto importante para o desenvolvimento da abordagem do design participativo foi a mudança paradigmática do ponto de vista do design de *softwares*. Tal transformação se marcou pelo deslocamento da visão de objetos derivados da formalização de procedimentos, para uma visão orientada ao processo, focada no aprendizado humano e na comunicação, na relevância e na adequação prática das situações de uso dos *softwares* projetados. Nesse sentido, portanto, no design participativo, o foco não se restringe apenas à eficiência e à correção do objeto produzido.

Essa maneira de fazer design prevê a inclusão de todos os participantes diretamente afetados pelo sistema, no processo de projeto. O designer utiliza as habilidades que possui para encorajar e facilitar as atividades necessárias à capacitação dos participantes (usuários e *stakeholders*) com vistas a lidar mais efetivamente com os problemas e a projetar soluções para si mesmos.

Autores como Cross (2007) e Redstron (2006) indicam como característica central do design participativo a redução de distância entre designers e usuários. Os designers tornam-se parceiros dos problemas dos clientes, dos usuários ou da comunidade, e essa parceria busca trazer à tona o conhecimento tácito dos usuários, de forma a usá-lo para projetar novas ferramentas e processos que os empoderam (Spinuzzi, 2005). Além disso, durante o processo, os usuários podem até transformar-se em designers.

Hoje, o termo *design participativo* descreve uma abordagem colaborativa para o projeto de produtos, serviços, espaços ou sistemas, e inclui uma grande variedade de *stakeholders* no processo criativo. Os praticantes desse tipo de design acreditam que uma abordagem fundada na colaboração criativa entre produtores, designers e usuários finais leva, naturalmente, a resultados mais efetivos, mais apropriados e mais desejáveis (Erloff e Marshall, 2007).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

O papel dos praticantes do design participativo é apoiar a criação de soluções originadas principalmente dos usuários. Os modos desenvolvidos pelos designers para facilitar o processo de idear, comunicar e colaborar em grupo são os seguintes:

- *future workshops:* sessões de design colaborativas essenciais para o desenvolvimento desse tipo de projeto, nas quais as pessoas envolvidas precisam, em conjunto, refletir, priorizar, examinar, e, então, de forma colaborativa, inventar, prototipar e refinar as soluções;
- prototipação de cenários: decretos feitos pelos participantes acerca de diversas situações possíveis, nas quais um projeto possa ser colocado em prática;
- prototipagem rápida/*mock-ups/design games:* técnicas empregadas como uma sessão exploratória ou uma forma de estruturar a discussão. As regras do jogo ou as peças dos protótipos ajudam a manter o contexto ou os elementos da solução na mente das pessoas. Esses protótipos podem ser objetos, fotos, palavras ou vídeos;
- pesquisa contextual: ação realizada para familiarizar os participantes com o contexto para o qual o grupo precisa criar soluções.

Assim como na abordagem do *participatory design*, o princípio básico da abordagem do (**co)design** é o envolvimento de pessoas afetadas pelo problema nas etapas de concepção e implementação das soluções (Meroni, 2008).

Elisabeth Sanders e Pieter Jan Stappers (2008) definem (co)design como a criatividade colaborativa, resultante do trabalho conjunto de designers e não designers, no processo de desenvolvimento de projeto, parecendo ser um sinônimo de design participativo. Os autores mencionados apontam um papel crucial do designer no processo criativo, que não havia sido explorado no conceito de design participativo: o de dar forma a ideias que emergem do grupo, e não apenas às ferramentas que possibilitam a ideação coletiva. Portanto, no (co)design, os designers contribuem, com seu pensamento visual, para conduzir e formalizar o processo criativo.

Marc Steen (2008) destaca que a caraterística essencial do (co)design é envolver pessoas com diferentes experiências e habilidades no processo de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

cooperação criativa, de forma que elas possam, conjuntamente, explorar ideias e conceitos, fazer e avaliar *sketches*, e ajustar *mock-ups* e protótipos. Esse autor acrescenta que a abordagem envolve não apenas pessoas que desenvolvem tarefas profissionais em grupo (trabalhadores), mas também pessoas que não se conhecem (consumidores) reunidas para desenvolver produtos para contextos não necessariamente profissionais.

No caso de serviços, (co)design envolve não somente um fazer parte da conceituação do artefato projetado, mas também um participar da produção deste. No contexto dos serviços públicos, Peter Bradwell e Sarah Marr (2008), ao definirem o conceito de (co)design, apontam que ele cobre e estende o conceito de 'participação' e 'engajamento' de abordagens anteriores, uma vez que requer o envolvimento dos usuários no design e na entrega do próprio serviço.

Embora não haja consenso na literatura sobre a relação entre design participativo e (co)design, cremos que o papel do designer neste último é mais ativo, graças à transformação das ideias, geradas coletivamente, em soluções finais passíveis de serem implementadas. Desse ponto de vista, (co)design é o resultado de um processo de design participativo, o qual envolve todas as pessoas afetadas pelo problema, desde as etapas de concepção até a implantação das soluções encontradas.

Por outro lado, quando é discutida a (**co)criação**, falamos que os usuários não apenas são centrais para o **design** dos serviços, mas também, para a **produção** e o contínuo **desenvolvimento** do serviço. A abordagem da (co)criação, nesse caso, tem base em pessoas comuns, as quais geram, elas próprias, o conteúdo dos serviços, e cuja participação dá forma à natureza dos serviços (Cottam e Leadbeater, 2004; Murray et al., 2006).

Por fim, **o *human-centred design*** considera o bem-estar psicológico e físico dos seres humanos e é formulado a partir da abordagem do *user-centred* design (Sbordone, 2008). Embora, muitas vezes, os termos sejam usados como sinônimos, autores como Steen (2008) os distinguem pela diferença de amplitude: enquanto o segundo confina a pessoa em seu papel de usuário, enfatizando a usabilidade do produto, o primeiro salienta a maneira pela qual a pessoa experiencia um produto ou serviço e a sua utilidade.

No desenvolvimento de produtos e serviços, a abordagem do *user-centred* design é focada apenas na inclusão, durante o processo de projeto, das

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

informações sobre as pessoas que utilizarão o produto. Enquanto isso, a abordagem do *human-centred design* (IDEO, 2009) incorpora métodos oriundos da antropologia e do design participativo para ouvir as pessoas que serão afetadas pelo projeto, inserindo-as no processo projetual ((co)design).

A abordagem do *human-centred design* para sistemas interativos é fundamentada no padrão ISO 13407, incluindo quatro estágios: (1) compreensão e definição do contexto de uso, (2) criação de uma definição de usuário, (3) produção da solução de design e (4) avaliação das soluções. Para compreender o contexto de uso, o designer utiliza métodos tradicionais de pesquisa (entrevistas, *focus groups*), métodos adaptados de outras disciplinas (observação participante, documentação fotográfica, análise de artefatos) e métodos inovadores (colagem, diários visuais, mapa cognitivo) (Miettinen, 2009).

2.1.3.

Pontos cruciais do pensar/fazer/agir do design

Os pontos cruciais do pensar/fazer/agir do design aqui considerados são aqueles que os distinguem de outras formas de antecipação de futuro e da proposição de alternativas viáveis para encará-lo.

Podemos considerar que um aspecto distinto do fazer do design é o de 'humanizar' as tecnologias para favorecer a interação entre as pessoas e o sistema cultural que as cercam (ICSID, 2010). Essa perspectiva difere daquela dos engenheiros e cientistas da computação, pois considera a adequação das tecnologias à experiência humana e ao seu ambiente construído. Desse ponto de vista, Buchanan (2001b) propôs que o design é um **agente mediador** da nossa cultura, responsável pela intermediação das expectativas de uma comunidade de uso e as intenções daqueles que produzirão as tecnologias. Para tanto, a forma do produto resultante da ação do design é fruto de uma negociação entre esses diferentes agentes. Por isso, torna-se fundamental que o designer compreenda tanto as necessidades do usuário quanto o contexto de produção dos artefatos.

O pensar do design (*design thinking)* pode ser caracterizado pelo conjunto de fundamentos, expressos no trabalho de diferentes pesquisadores[10], apresentado a seguir:

[10] Ver Papanek, 1985; Manzini, 1990; Buchanan, 2001b; Kelley, 2001, Cottam e Leadbeater, 2004; Boland e Collopy, 2004; Suri e Howard, 2006; Verganti, 2009.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

(1) Os designers são profissionais criativos fundamentalmente preocupados com a concepção ou a invenção de novos produtos (ou seja, com o processo de inovação). Aqui, dois pontos precisam ser destacados: a invenção e o processo. A invenção no design é fundamentada na capacidade visionária do projetista, resultante da sua sensibilidade (intuição), cultura e conhecimento técnico (Manzini, 1990). Cada projeto é visto como uma oportunidade de invenção, questionadora de crenças que fundamentam as soluções, motivada pela tentativa de deixar o mundo melhor do que foi encontrado (Boland e Collopy, 2004. p. 9). O processo, por sua vez, tem o objetivo de direcionar tal atitude criativa para o contexto no qual a solução precisa ser desenvolvida. A visão de Suri e Howard (2006) reforça esse entendimento, quando esses afirmam que é somente a partir da compreensão do contexto no qual um problema está inserido que os designers geram possíveis ideias sobre como solucioná-lo. O processo alia fases de levantamento de dados (ligada à observação da realidade), de análise (ligada à racionalização da realidade) e fases de síntese (ligada à intuição, ao raciocínio criativo, também chamado de abdutivo). Tal fundamento pode ser representado pela afirmação de Suri (2008, p. 53): *"para a inovação radical é necessário informar a intuição com pesquisa para inspirar os designers na imaginação e criação de novas (e melhores) possibilidades"*.

(2) Os designers modelam o contexto de projeto (uma das técnicas é a construção de cenários) **e exploram múltiplas possibilidades para solucionar um problema**, não buscando apenas um caminho ótimo para resolvê-lo. É importante destacar a multiplicidade das ideias geradas para solucionar um problema, como algo característico da atividade de design, representado pelo pensamento: "*One way to come up with a good idea is to come up with a lot of ideas and discard the bad ones",* presente na fala diferentes designers, ao relatarem o processo de projeto.

(3) Os designers preocupam-se com o modo pelo qual o conceito de um produto será desenvolvido e testado. Para tanto, empregam métodos e técnicas para explorar, por meio de protótipos concretos, como os produtos se tornarão úteis, usáveis e desejáveis. Os protótipos são objetos de aprendizado, por meio dos quais os designers continuamente refletem sobre a adequação do resultado ao contexto. Kelley (2001) explica que a prototipação é uma forma de resolver problemas, uma cultura e uma linguagem, que pode ser usada para diferentes

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

soluções: produtos, serviços, interação. A frase "se uma imagem vale mais que mil palavras, um protótipo vale mais que mil imagens" ilustra as crenças do autor (e da IDEO[11]) ilustra a importância do protótipo para o design.

(4) os designers utilizam um processo não linear e iterativo de desenvolvimento de soluções. Isso significa que as ações de síntese análise-reflexão ocorrem repetidas vezes até chegar à solução. Donald Schön (1991) define essa característica como "conversa reflexiva com a situação", na qual os resultados das ações de projeto são avaliados continuamente, gerando modificações na solução inicialmente projetada. O processo iterativo não se limita à etapa de conceituação. Cottam e Leadbeater (2004) e Kelley (2001) apontam que, durante o processo iterativo, por vezes, os designers voltam à etapa de compreensão do contexto, na qual geram mais ideias, refinam ou desenvolvem um novo protótipo.

(5) Os designers são construtores de significados (*the maker of meaning*). Os resultados da atividade de design incorporam as noções de identidade, que são socialmente reconhecíveis e se tornam emblemas na troca de significados. Buchanan (1989, p. 9) afirma que, ao definir a linguagem e a forma dos produtos, os designers "moldam os objetos para falar em expressões específicas, imbuindo neles qualidades próprias, que pensam que irá dar confiança aos usuários, independente de como o discurso tecnológico está ressonando". Segundo Margolin e Buchanan (1995, p. 8), "o sucesso dos designers depende de sua habilidade de compreender as governanças ocultas dos arquétipos compartilhados coletivamente e das mitologias, cujos significados precisam ser respeitados, apreendidos, aproveitados e espalhados". Assim, podemos depreender que os designers inserem nos produtos a sua interpretação dos significados presentes no contextos culturais, sociais e psicológicos, que lhes darão sentido e valor. No entanto, os autores destacam que o significado dos produtos não está inteiramente sob controle dos designers: ele é reconfigurado por meio da interação dos seres humanos com o mundo artificial.

[11] A IDEO é uma consultoria internacional, que gera inovação pelo design. A empresa resulta da união, em 1991, dos escritórios de design David Kelley Design, Matrix, ID Two e Moggridge Associates. Estes ajudaram centenas de empresas ao redor do mundo a entender seus consumidores e o design (ou redesign) dos seus serviços — de empresa de trens a bancos e hotéis, de empresas de seguro a instituições de caridade.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

(6) Os designers se preocupam com a avaliação do valor objetivo das suas proposições, determinando se elas devem ser levadas adiante e testadas como protótipos. Para definir se vale a pena desenvolver uma solução, o designer não fundamenta sua decisão apenas no valor econômico do produto, mas, como Buchanan (2001b, p. 198) explica, o designer avalia se um produto vale a pena de ser levado adiante a partir diversas fontes como: "seus valores pessoais, os interesses do fabricante, os interesses da comunidade de uso, e os da sociedade em geral".

(7) Os designers se preocupam com a expressão ou estilo. Aqui, o termo deve ser compreendido de uma maneira mais ampla que apenas o resultado visual de um produto. A visualização é um elemento presente em todos os estágios do processo de design (concepção, planejamento e realização). *Sketches*, diagramas, imagens, *storyboards*, *storytelling*, protótipos preliminares são concebidos com a intenção de traduzir as ideias concebidas na mente do designer, para todos os atores envolvidos, de forma que estes possam compreendê-las e avaliá-las. Questões ligadas à expressão são concernentes ao modo de convencer os envolvidos acerca da adequação e da exequibilidade de uma ideia, respectivamente, ao e em um contexto no qual será aplicada.

Uma vez apresentados os conceitos-chaves ligados à disciplina, passaremos para um breve apresentação do resultado formal da atividade do design que nos interessa – serviços – para que possamos abordar o design aplicado ao contexto dos serviços.

2.2.

Sobre serviços

"WHAT IS THIS THING CALLED SERVICE?"
Nick Johns (1997)

Para reduzir possíveis ambiguidades sobre o conceito de serviços, o subcapítulo a seguir apresenta um delineamento do termo.

Os serviços dizem respeito a um tipo de atividade econômica, cujas relações de troca entre fornecedores e usuários são fundamentadas em ações, não em coisas ou símbolos. Isso significa que as ações são essenciais para caracterizar um serviço, pois é por meio delas que o fornecedor entrega os benefícios esperados pelos usuários. Isso não quer dizer que as coisas ou símbolos não façam parte das

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

organizações de serviço. Estes são os instrumentos mediante os quais os fornecedores desempenham as ações, quando são denominados de evidências físicas do serviço.

O Quadro 2 sintetiza algumas definições de serviços, apresentadas pelos principais estudiosos da chamada Ciência do Serviço, suas respectivas áreas de pesquisa e o modelo de leitura dos serviços, ou melhor, a forma pela qual interpretam as interações entre fornecedores e usuários.

Autor	Definição	Área	Modelo de leitura
Christian Grönroos (1993)	Serviços são uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que, normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços – fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).	Marketing	Processo
Valarie Zeithaml e Mary Jo Bitner (2003)	Serviços são processos que criam benefícios para os clientes, ao facilitar uma mudança planejada em suas posses materiais, em seus bens intangíveis ou neles próprios.	Marketing	Processo
Stefano Maffei e Daniela Sangiorgi (2003)	Serviços são ações que se desenvolvem por meio de um modelo de interação entre atores e ambiente, no qual os procedimentos da ação dependem essencialmente das circunstâncias materiais, sociais e comunicativas em que essa acontece.	Design	Interação sistema
Marc Stickdorn e Jacob Schneider (2010)	Serviços são uma série de interações entre clientes e um sistema, o qual as organiza por meio de diferentes pontos de contato da jornada do consumidor.	Design	Interação sistema
Elena Pacenti (2004)	Serviço não é apenas sinônimo de atividade terciária. É, antes de tudo, uma prestação que alguma pessoa desempenha para a utilidade, satisfação, ou suporte da atividade de outra pessoa.	Design	Interface interação
Stefan Holmild e Shelley Evenson (2008)	Serviços são atividades ou eventos que produzem um resultado desejado no usuário pela sua interação com os elementos projetados das organizações de serviços.	Design	Interação
Ézio Manzini (2009)	Serviços são artefatos complexos configurados por diferentes atores (com diferentes motivações e papéis), diferentes arquiteturas de sistema e diferentes relacionamentos materiais e imateriais. Independente de sua tipologia, são interações entre pessoas que cooperam para produzir um valor geralmente reconhecido.	Design	Sistema interação

Quadro 2: Síntese de definições sobre serviços

Fonte: Elaborado pelo autor

A perspectiva do marketing entende serviços como um processo, enfatizando apenas a sequência de atividades necessárias para a criação de valor. Já a perspectiva do design entende serviços como uma interação de atores dentro

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

de um sistema de criação de valor. Esta última enfatiza as dimensões experienciais resultantes da interação entre os usuários e as interfaces do sistema, ou, em outras palavras, as dimensões relacionais decorrentes da interação entre as pessoas dentro do sistema de criação de valor.

Foi o paradigma da interação que aproximou o campo do design do projeto de serviços. Na medida em que o serviço foi percebido como uma relação entre um sistema fornecedor e um usuário, também foi identificado que, como tal, não poderia ser reduzido a trocas instrumentais. Essa relação implicitamente inclui processos comunicativos, afetivos e simbólicos (Pacenti, 2004).

Em vista dessas bases, um serviço é, simultaneamente, uma transação econômica e uma transação de sentido: o valor dos serviços para o usuário é sempre uma combinação de fatores funcionais (o benefício obtido em termos de utilidade) e fatores emocionais (ligados à experiência, às sensações, aos benefícios intangíveis desfrutados durante a utilização do serviço). E, finalmente, por pertencer ao domínio da construção de sentido, o serviço pode ser vinculado à atividade do design.

Existem duas formas de estudar os serviços. Primeiro, como organizações que compõem um setor da economia (tal quais a indústria e a agricultura) ou como atividades desempenhadas por instituições (indústria, varejo, serviços). Em ambos os casos, o valor é gerado por meio de interações entre os recursos que a organização dispõe (funcionários ou equipamentos) e os consumidores. O que os diferencia é a centralidade e o nível de complexidade. Para exemplificar, as organizações de serviço como hospitais e centros de saúde têm como atividade principal o desempenho de ações terapêuticas. Enquanto isso, as indústrias farmacêuticas têm como atividade principal a produção de medicamentos e como atividade secundária a distribuição destes (que é um serviço). Comparando o projeto de um serviço de entrega com o projeto de uma organização de serviços, percebemos a diferença de níveis de complexidade, de arquitetura, de sistema, de atores e das interações existentes: em síntese, podemos afirmar que o primeiro seja mais simples e o último, mais complexo.

O processo de desenvolvimento de novos serviços contempla fases de design, detalhamento técnico e lançamento para o mercado (Ramaswamy, 1996). Nesse processo, os níveis de participação e de colaboração dos *stakeholders*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

podem variar da inovação fechada, fundamentada em centros de pesquisa e desenvolvimento, à inovação aberta, fundamentada na (co)criação.

A transformação do ambiente físico, social e cultural ocorrida no final do século XX, proporcionada pela chamada era da informação, implicou profundas mudanças no sistema econômico, na configuração das organizações e dos relacionamentos entre elas e o ambiente, bem como nas maneiras pelas quais os indivíduos interagem. Isso proporcionou uma aproximação entre o campo do design e os serviços, pois foi nesse momento que a criatividade passou a ser um recurso-chave para a percepção de valor superior e de vantagem competitiva das organizações em um mercado global. Decorrente disso é que esse recurso foi adotado como forma de inovar a indústria dos serviços (Behara, 1997). Como consequência dessas transformações, a disciplina de design ampliou seus horizontes do projeto de produtos para serviços e organizações.

No subcapítulo a seguir, será apresentado o processo de desenvolvimento de novos serviços à luz da aproximação da disciplina do design com o campo dos serviços.

2.3. Sobre Design de Serviços

2.3.1. Primeiros passos e abordagens

No início dos anos de 1990, foram instituídos três núcleos de pesquisas sobre design de serviços: um na Alemanha, em Colônia, na Universidade de Ciências Aplicadas, criado pelos pesquisadores Michael Erlhoff e Birgit Mager; outro, no Reino Unido, com Gillian Hollins e Bill Hollins, na Escola de Negócios Westminster; e um terceiro, no Politécnico de Milão, na Itália, com Ézio Manzini. Foi a partir desses núcleos que a recente disciplina de design de serviços se estruturou.

A partir de sua pesquisa de doutorado em gestão do design[12], Bill Hollins propôs o termo 'design total' para referir-se à forma de gerenciar o processo do design dentro das organizações de serviços. A partir disso, Bill Hollins escreveu

[12] Tradução de design management.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

um livro, com Gill Hollins, que parte da compreensão de serviços como produtos, cujo processo de design precisava ser organizado. Em suas conclusões asseveram estes que a organização de processos faz parte do campo da gestão. Para os autores, o processo de design é semelhante tanto para produtos quanto para serviços. Tal processo é aberto e iterativo na tomada de decisões que relaciona objetivos e restrições organizacionais e sociais. Alguns anos mais tarde, outras universidades inglesas começam a investigar a contribuição do campo do design para além do projeto de produtos, com os pesquisadores coordenadores Mike Press e Rachel Cooper (Cooper e Press, 1995; Press e Cooper, 2003).

Birgit Mager começou a estudar a aplicabilidade dos métodos de projeto e do *design thinking* para o desenvolvimento de serviços, instituindo um Centro de Pesquisa em Design de Serviços na Universidade de Köln na Alemanha. Desde 1995, este Centro investiga como é possível configurar organizações de serviço e as suas diferenças, com o projeto de produtos. Esse grupo entende o design de serviços como um agente de transformação e inovação no processo de criação de valor. Em suas pesquisas, esses pesquisadores exploraram: (1) o conceito de design de serviços, (2) as características básicas do projeto de serviços, (3) diferentes perspectivas para projetar serviços (sistema, processo, oferta, usuário), (4) processo de projeto, entre outros.

Ezio Manzini (1990) propôs que, nesse novo contexto, o design deveria guiar suas decisões por uma atitude ecológica. O autor denomina "a ecologia do ambiente artificial" como espaço de ação do design. Essa espécie de ecologia engloba o sistema de artefatos materiais e imateriais que estão, simultaneamente, relacionados e em competição dentro de um ambiente delimitado. Manzini (1990) nos mostra que a adoção desse modelo ecológico considera o ambiente artificial como um fenômeno complexo, requerendo, por isso, novos métodos de abordagem. Assim, o autor explora os serviços como uma possibilidade de o design contribuir para formas de consumo mais sustentáveis. Sob essa ótica, o designer não deveria mais projetar produtos para serem possuídos pelos consumidores, mas criar serviços que estimulassem apenas o uso dos produtos. Do ponto de vista de Manzini (1990), essa seria outra maneira de contribuir para a sustentabilidade. Disso, surge uma visão sistêmica sobre o projeto de serviços, com uma abordagem centrada no usuário, agora integrando produtos, processos e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

pontos de contato. Cabe ressaltar que isso motivou o designer a se envolver no projeto do processo de entrega de valor para os consumidores.

Hoje, Manzini (2009) percebe que os serviços *per se* não garantem essa mudança; no entanto, ele entende que o design de serviços é — ou pode vir a ser — uma ferramenta poderosa para promover mudanças sustentáveis.

Enquanto o olhar de Hollins e Hollins (1991) era guiado pela competência de gestão, a perspectiva de Manzini, Mager e Erlhoff era pautada pela competência projetual. Esses núcleos de pesquisas em design de serviços e suas diferentes perspectivas, formaram pesquisadores que estão espalhados em diversos países como Suécia, Finlândia, Holanda, Espanha e Brasil, disseminando o conhecimento gerado em eventos científicos. Um exemplo dessa disseminação é a *Nordic Service Design Conference,* além da conferência já mencionada, e outro são as revistas científicas como a *Touchpoint* e uma edição especial do *International Journal of Design*, publicada em agosto de 2011. A seguir, será apresentado o estado da arte do conhecimento de design de serviço disseminado nesses meios.

2.3.2.

Definições: o que fazem os designers de serviços

Uma das primeiras definições de design de serviços foi proposta pelo estúdio londrino de design *Live|work*, com o intuito de apresentar aos seus clientes o que eles estavam se propondo a projetar: "**design de serviços** diz respeito ao design das experiências intangíveis que as pessoas têm ao longo de múltiplos pontos de contato com uma organização, ao longo do tempo" (Moggridge, 2006, p. 420).

Alinhado a essa perspectiva, Moritz (2005, p. 39), define o design de serviços como "o projeto de toda a experiência do serviço, bem como o design do processo e da estratégia para entregá-lo". Para o autor, o design de serviços concerne ao entender o cliente, a organização e o mercado, mas também ao desenvolver ideias, ao traduzi-las em soluções possíveis e implementá-las.

Na mesma época, Mager (2007) apresenta o design de serviços como:

> a funcionalidade e a forma dos serviços a partir da perspectiva do cliente. Seu objetivo é assegurar que o serviço seja útil, usável e desejável do ponto de vista dos clientes; e efetivo, eficiente e distinto do ponto de vista do fornecedor. Os designers de serviço visualizam, formulam e coreografam soluções para problemas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

> que não necessariamente existem hoje. Eles observam e interpretam padrões de comportamento e requerimentos e transformam-nos em futuros serviços.

Os pesquisadores Stefan Holmlid e Shelley Evenson (2008) acrescentam que o design de serviços envolve "a aplicação sistemática da metodologia e princípios do design para a criação, definição e planejamento de serviços". Assim, os colaboradores envolvidos no projeto:

> visualizam, expressam e coreografam o que outras pessoas não conseguem enxergar, imaginam soluções que ainda não existem observam e interpretam as necessidades e comportamentos e os transformam em possíveis futuros serviços, e expressam e avaliam, na linguagem das experiências do usuários a qualidade do design.

O *Copenhagen Institute of Interaction Design* (2008), no Simpósio de Design de Serviço, definiu a atividade tanto uma disciplina acadêmica quanto uma prática profissional. Como disciplina, o "design de serviços é uma área emergente focada na criação de experiências bem pensadas, usando uma combinação de meios tangíveis e intangíveis". E, como prática, "resulta no design de sistemas e processos que objetivam fornecer um serviço holístico para o usuário".

Luci Kimbell (2010, p. 24) propõe uma definição de **design para serviços**, por considerar que é uma aplicação do design no campo dos serviços como: "conceber, planejar e tangibilizar a dinâmica dos sistemas e das experiências nos quais um serviço é trocado por outro serviço em um processo contínuo".

Em síntese, o design de serviços pode ser definido como o ato de conceber, planejar e construir, um sistema interativo, ou arquitetura de serviço, que tem o objetivo de disponibilizar recursos para apoiar as interações entre o usuário e o fornecedor. Por serem os serviços processos dinâmicos e não produtos estáticos, o design de serviços pode também se ocupar de coreografar o ritmo e a estética do serviço ao longo da jornada do usuário.

Holmild e Evenson (2008) apontam duas características, que podem distinguir a abordagem do design de outras formas de desenvolvimento de novos serviços: (1) essa perspectiva assume o ponto de vista do cliente/usuário como ponto de partida do projeto e o inclui na modelagem do serviço que será fornecido ou desempenhado por meio de métodos criativos, participativos ou *human-centred*. (2) Ao mesmo tempo, ele harmoniza, dentro das intenções estratégicas e econômicas da organização, as possibilidades e os meios que a organização tem

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

para desempenhar a performance do serviço, e o nível de qualidade desejada pelos usuários.

Reforçando tal abordagem Anna White (2008) destaca que, tanto os funcionários do serviço, quanto as pessoas que irão usá-lo, precisam ser incluídos no processo de design. Além disso, a autora enfatiza outro ponto característico do design: o projeto depende crucialmente de um processo de prototipagem.

Os designers de serviço têm como alvo a jornada do serviço, que inclui todos os aspectos associados ao fato de como este é experienciado do ponto de vista de diferentes *stakeholders*.

A seguir, será apresentado o processo de desenvolvimento de novos serviços sob a perspectiva do design.

2.3.3.

Pontos cruciais do pensar/fazer/agir do design de serviços

Mager et al (2010) apresentam pontos cruciais que devem ser considerados pelos designers de serviços, quais sejam: os pressupostos, as formas de comunicação de projeto e os objetos de projeto. Apresentamos, a seguir, uma compilação do pensamento dos principais autores da área acerca desses pontos (Brown, 2008; Brown, 2009; Mager, 2009; Moggridge, 2006; Moritz, 2005 Stickdorn e Schneider, 2010; Kimbell, 2011).

Em primeiro lugar, apresentam-se os pressupostos para projetar serviços**,** listando-se os pressupostos de design de serviço encontrados na literatura.

(1) **Os designers de serviços devem entender que os serviços são sistemas vivos e portanto, precisam ser compreendidos a partir de uma perspectiva ecológica.** O escritório de design *Live|work* propõe que a abordagem adequada para projetar serviços deve partir de uma compreensão das relações que existem entre os atores dos serviços, as tecnologias, as práticas profissionais e o ambiente que os cerca. Esse entendimento é crucial porque os serviços, fundamentalmente, dependem de trocas de valor entre diferentes atores existentes em uma rede. O uso do termo ecologia para denominar essa rede de (co)criação de valor foi escolhido por sugerir diversidade, evolução contínua e por ser guiado pelos valores locais. Os autores sugerem que a atividade de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

mapear a ecologia de um serviço pode revelar novas oportunidades e trazer inspiração para estabelecer um novo conceito de serviço. Para elaborar esse mapa, é necessário estabelecer uma visão sistêmica do serviço e do contexto no qual ele opera, identificando os atores envolvidos e as relações existentes entre eles (Moggridge, 2006; Moritz, 2005).

(2) **Os designers de serviço fundamentam seus projetos em uma abordagem centrada nas pessoas**. O ponto de partida dos projetos de design de serviço é a compreensão da experiência daqueles que o utilizam. É a partir desta que os designers podem humanizar as tecnologias para melhorar a qualidade de vida das pessoas e para influenciar a mudança de comportamento desejado. Para que os serviços afetem as atitudes e os comportamentos das pessoas, seu sistema de valores culturais, habilidades intelectuais e preferências pessoais devem ser conhecidos (Frascara, 1997).

(3) **Os designers de serviço, durante o processo de desenvolvimento de serviços, utilizam a abordagem da (co)criação.** Isto pode ocorrer em dois momentos: na criação e na entrega do serviço (também chamada de (co)produção). No primeiro caso, o design traz o expertise dos diferentes *stakeholders* para dentro da organização e os prepara para a evolução contínua do raciocínio e da ação do projeto de serviços. No segundo caso, aquele integra os usuários como participantes ativos do processo de entrega de serviço, considerando-os parceiros da (co)criação de valor.

(4) **Os designers de serviços pensam e trabalham visualmente**. Durante todo o processo de criação de serviços, as ideias são transformadas em registros visíveis (desenhos, mapas, encenações) ou até sensíveis (*mock ups*, protótipos), facilitando o processo de (co)criação. Brown (2008, p. 89) explica que essa forma de "pensar com as mãos", construindo desenhos ou *mock ups,* é uma espécie de trampolim para a imaginação. Os *mock ups* são usados para explorar e refinar as ideias, com a intenção de testá-las ainda em seu estado latente, aprendendo sobre suas forças e fraquezas e identificando novas direções para o detalhamento das soluções (Brown, 2009).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

(5) **Os designers de serviços propõem mudanças estruturais nos serviços.** Os designers devem desafiar e reestruturar o existente, explorando possibilidades além do imaginável. O resultado da atividade do designer de serviço não deve estar ligado a uma maquiagem no ponto de encontro do serviço. O designer deve repensar a lógica de construção de valor da organização de serviço. Para tanto, os designers devem entender que o valor dos serviços reside tanto no uso quanto no contexto, ou seja, o valor no contexto de uso não enfatiza um momento particular da interação do serviço, mas o todo no qual ele ocorre, incluindo aspectos ambientais, comportamentais e emocionais.

(6) **Os designers de serviços percebem os serviços como uma sequência de ações interrelacionadas**. O serviço segue uma transição entre o período anterior ao contato com o prestador do serviço (pré-serviço), o período no qual a entrega dos benefícios realmente ocorre (durante) e o período subsequente ao recebimento dos benefícios (pós-serviço). Assim, a consideração da cronologia desses encontros do serviço é um aspecto crucial no design de serviços, pois o ritmo do serviço afeta a experiência dos seus usuários. Alguns pesquisadores dessa área buscam o conhecimento das artes performáticas para fundamentar o projeto da linha do tempo do serviço.

(7) **Os designers de serviços utilizam um processo iterativo para o desenvolvimento de novos serviços.** Da mesma forma que outros designers, aqueles entendem que, muitas vezes, ao longo do processo, pode ser necessário dar um passo atrás e recomeçar do princípio. O aspecto mais importante é garantir que os erros cometidos na fase anterior geraram um aprendizado para a equipe de projeto. Além disso, entre a fase de definição e detalhamento, são realizados repetidos ciclos de protótipos e testes para assegurar que todo o conceito da jornada do consumidor esteja na mente dos projetistas, enquanto estes projetam os detalhes do serviço.

(8) **Para os designers de serviço, a estética do serviço é um elemento importante.** Esse é um dos aspectos centrais que os distinguem de outras profissões: para criar artefatos que facilitam as atividades dos usuários, os designers de serviço passam por um período de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

> alfabetização estética. Isto envolve interpretar as escolhas estéticas do grupo de usuários com o objetivo de gerar *insights* para os diferentes tipos de interações que aqueles profissionais terão com o mundo constituído. É por meio da dimensão estética que os designers incorporam significados culturais nos serviços. Por isso, os serviços também podem remeter ao estilo de vida dos usuários, consubstanciando-se como um instrumento de expressão dos seus valores pessoais. A experiência estética dos usuários com o serviço projetado está ligada às sensações provocadas pelo resultado da atividade de design, no que concerne à forma, à textura, à cor, ao cheiro, aos sons, entre outros aspectos. A estética do serviço pode evocar emoções positivas no usuário e também estimulá-lo a utilizar o serviço. (Kimbell, 2011; Tonkinwise, 2008). Donald Norman (2008) sugere que a estética exerce um papel importante para a usabilidade de um produto, pois considera que objetos atraentes fazem as pessoas se sentirem bem, o que, por sua vez, faz com que pensem de maneira mais criativa e busquem abordagens alternativas para resolver um problema ligado ao uso do produto. O autor afirma que "pessoas felizes são mais eficientes em encontrar soluções alternativas e, como resultado disso, são tolerantes a pequenas dificuldades (Norman, 2008, p. 40). Isso pode se explicar da seguinte forma: "o afeto positivo desperta a curiosidade, envolve a criatividade e torna o cérebro um organismo eficiente de aprendizado" (Norman, 2008, p. 46).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

Ferramentas de comunicação

Os designers utilizam a linguagem visual no processo de desenvolvimento de novos serviços para expressar o que o serviço faz, como ele deve ser usado, e quais experiências ou jornadas esses podem possibilitar. Enquanto as linguagens faladas consistem em palavras e regras de gramática, a linguagem de design se faz com elementos ou recursos combinados em constructos (como um ponto de contato, por exemplo), nos quais são aplicados princípios e padrões para essa combinação funcionar. Com essa linguagem aplicada aos serviços, é possível

visualizar, expressar e coreografar os recursos para que a interação entre usuários e prestadores aconteça (Mager et al., 2010).

Diana, Pacenti e Tassi (2009) pesquisam as ferramentas de comunicação utilizadas pelos designers de serviço e apresentam uma classificação para elas – baseadas no nível de iconicidade (abstrato *versus* realistas) e a relação com o tempo (sincrônico *versus* diacrônico) – resultando em quatro tipos de comunicações: mapas, fluxos, imagens e narrativas. Mapas são representações abstratas e sincrônicas, com o objetivo de demonstrar uma visão sistêmica e descrever a estrutura que fundamenta o serviço (como exemplos: mapa da ecologia do serviço, mapa do sistema, mapa da oferta). Fluxos são representações abstratas com uma orientação explícita que determina o caminho da leitura, cujo propósito é representar o processo, os passos da interação e as fases da jornada do usuário (como exemplos: *blueprints*, *storyboards*, fluxo da jornada do usuário). Imagens são fotografias ou ilustrações realistas sobre um conceito que tem o propósito de representar a estética do serviço, seus aspectos mais imateriais e emocionais (como exemplos: *moodboards*, imagem do serviço, pôster). As narrativas são representações diacrônicas com base em um forte realismo, cujo significado é resultante da sequência das imagens apresentadas, mais do que uma única cena. Essas são usadas para expressar a experiência do usuário, a qual requer uma expressão da dimensão temporal (como exemplos: *storyboards*, *experience prototype*).

Não cabe dentro escopo desta tese descrever todas as ferramentas de comunicação usadas pelos designers de serviços. Algumas delas serão descritas a seguir; outras, no capítulo 3.

Objetos da ação do designer de serviço

A contribuição do design para o projeto de serviços é dependente de variáveis como a tipologia do serviço e a perspectiva escolhida para o projeto. Cautela e colegas (2009) especificam-na de acordo com a tipologia dos serviços, com base: em transações, em relacionamentos, em redes de relacionamento social. No primeiro caso, o design pode contribuir para o design das interfaces; no segundo, para a operação dos canais, das regras e da cultura da organização de serviços, com o intuito de definir a forma, a intensidade, a frequência e os locais

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

dos relacionamentos; no terceiro caso, o design contribui para pensar, imaginar e conceber todo o novo sistema do serviço.

Se adotarmos uma perspectiva macroscópica (do sistema ao processo) para o desenvolvimento do projeto, o design pode contribuir para a configuração do **conceito do serviço**[13] e para a **estrutura do sistema de entrega**.

A **configuração do conceito** de um novo serviço engloba a descrição geral da oferta e dos elementos que a comunicam (identidade, tom de voz, marca). Esses elementos devem ser traduzidos em estéticas específicas para a interação entre os usuários e as evidências do serviço, tais como: ferramentas, ambiente, ou roteiro de interação para os atores do serviço (Maffei et al., 2005). O conceito do serviço diz respeito tanto aos aspectos qualitativos, quanto à estética do serviço (Maffei et al., 2011). Esse conceito deve expressar (1) a intenção estratégica da oferta, ou melhor, deve explicitar os benefícios e os resultados esperados pelo serviço; (2) a operação do serviço, isto é, a forma pela qual os benefícios serão entregues; (3) o valor do serviço para o usuário, ou seja, os benefícios que o usuário percebe como inerentes ao serviço em relação aos seus custos; e (4) a experiência do serviço, ou melhor, como a interação entre o usuário e a interface deve ocorrer (Blomkvist et al., 2009).

Uma forma de expressar o conceito de um serviço é a configuração da oferta dos serviços, que define o conteúdo e apresenta os benefícios que os tornam úteis aos usuários. Essas descrevem apenas a performance potencial que o serviço poderá alcançar, uma vez que é somente com a ação do usuário que ela, de fato, se realiza. De acordo com Lovelock e Wirtz (2010), na configuração da oferta, o projetista deve considerar três componentes: o produto principal (o benefício que o usuário busca para resolver o seu problema), os serviços suplementares (aspectos que facilitam o uso do produto principal, e que realçam o valor deste) e as interfaces de entrega (abordagem de maneira ampla, de modo que os componentes entregues ao usuário sejam pessoas ou evidências físicas). Uma forma para representar visualmente essa configuração é a elaboração de um mapa da oferta (Figura 3).

[13] tradução de service concept

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

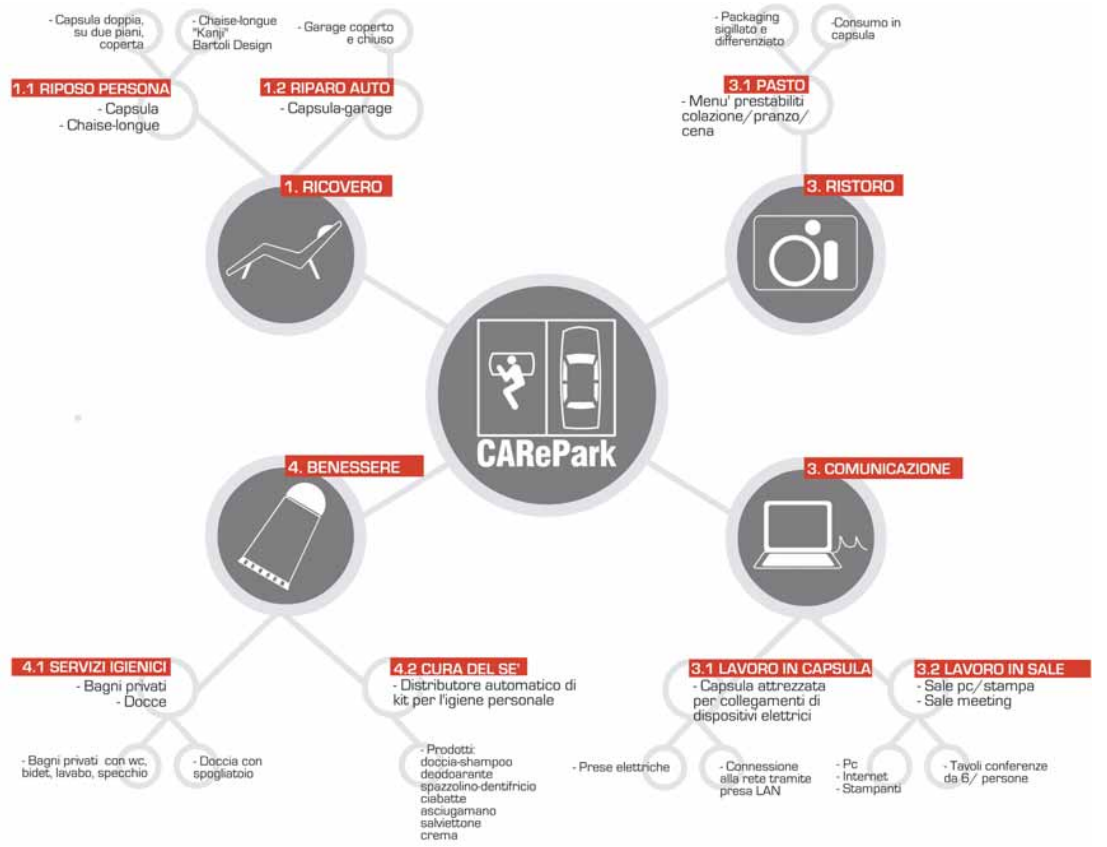

Figura 3 Exemplo de representação da oferta.
Fonte: Sangiorgi (2007).

Já a **estrutura do sistema de entrega** concerne às plataformas que organizam módulos do serviço, quais sejam: os atores, as interações, os fluxos de informação, os fluxos de material e os fluxos econômicos. Para que um *blueprint* represente a arquitetura, deve especificar os papéis e as regras que o organizam, fornecendo uma plataforma de solução em vez de um resultado final fixo (Morelli, 2009; Manzini, 2006). Uma plataforma deve permitir a definição detalhada de várias configurações de serviço, dependendo do tipo de interação que ocorre entre os atores. Os módulos, em uma plataforma de solução, são formados ao redor dos detentores do conhecimento (fornecedores do serviço, atores locais), cujo papel e cujas competências e tarefas precisam ser definidos com precisão. Morelli (2009) apresenta diferentes perspectivas para especificar plataforma de solução (sistema do encontro do serviço; processo da interação entre os atores; módulos principais da arquitetura da ecologia do serviço), que permitem uma definição aberta do sistema. Essa arquitetura pode ser usada como ferramenta de negociação entre os diferentes atores sobre seus papeis e suas responsabilidades. Uma vantagem é a possibilidade de reproduzir a plataforma em diferentes

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

contextos locais, para públicos específicos, fornecendo instrumentos para que os atores locais possam desenvolver seus próprios módulos.

Nessa perspectiva, os elementos dos serviços passíveis de serem projetados englobam mais que a forma e a qualidade estética do objeto ou do ambiente, mas subsumem a forma e a estética das relações proporcionadas por essa plataforma.

O que significa, então, projetar a forma e a estética das relações de serviço? Um dos paradoxos do projeto de serviços é que são essencialmente consubstanciados em relações humanas, as quais não podem ser projetadas. No entanto, é possível fornecer os suportes para que elas aconteçam. Isso significa que se deve estabelecer os princípios norteadores dessas relações, as normas de conduta esperadas dos atores envolvidos, o perfil dos funcionários contratados (seus valores pessoais), as informações necessárias para guiar os envolvidos no processo de entrega (sinalização e informação claras) e os produtos necessários para apoiar esse processo. Nesse sentido, o projeto de serviços envolve o desenvolvimento de uma estrutura (plataforma) que fundamenta o sistema de ações que compõe o serviço. Nessa plataforma, estão representados os atores envolvidos, bem como as interações necessárias e os produtos que as suportam (Figura 4).

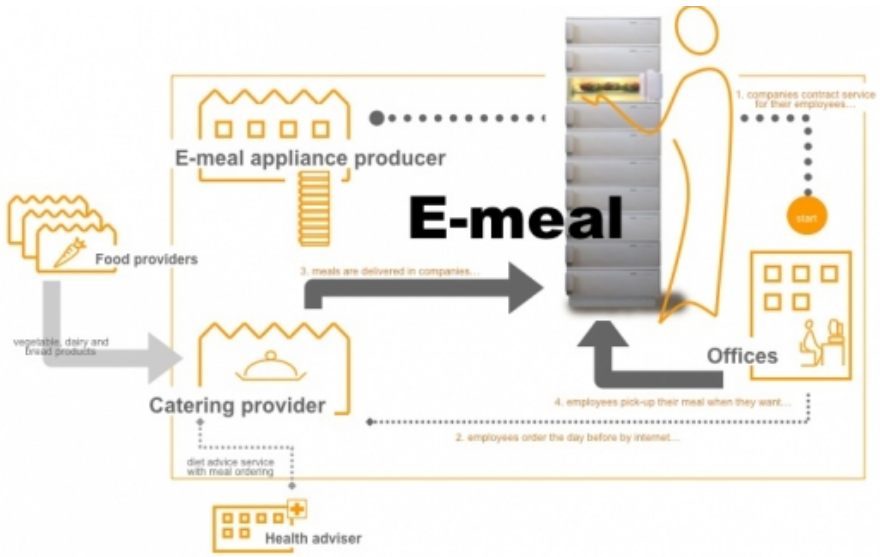

Figura 4 Exemplo de representação do sistema.
Fonte: Tassi (2009). *E-meal System map*. Disponível em: www.servicedesigntools.org

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

O processo de entrega relaciona-se com a dinâmica que ocorre na prestação de um serviço, entre trabalho formal de quem oferece o serviço, e a atividade informal, de quem o utiliza. A partir disso, o processo de entrega precisa descrever as dinâmicas que tornam o serviço usável. Em outras palavras, necessita apresentar uma ordenação específica das ações a serem desempenhadas pelos participantes no tempo e no espaço, com começo, meio e fim. Uma forma de representação do processo de interação é o *blueprint* do serviço (Figura 5), que descreve este em detalhes (funcionários e usuários envolvidos, ações realizadas, processos de suporte e evidências físicas necessárias) de sorte que possa ser implementado e gerenciado cuidadosamente. Shostack (1984) desenvolveu essa ferramenta para encorajar a criatividade e para resolver antecipadamente os problemas, a fim de implantar soluções. A autora reforça que é preciso dar atenção especial a dois elementos presentes no *blueprint* – funcionários e evidências físicas –, uma vez que são eles que garantem a uniformidade da prestação de serviços e reforçam a identidade.

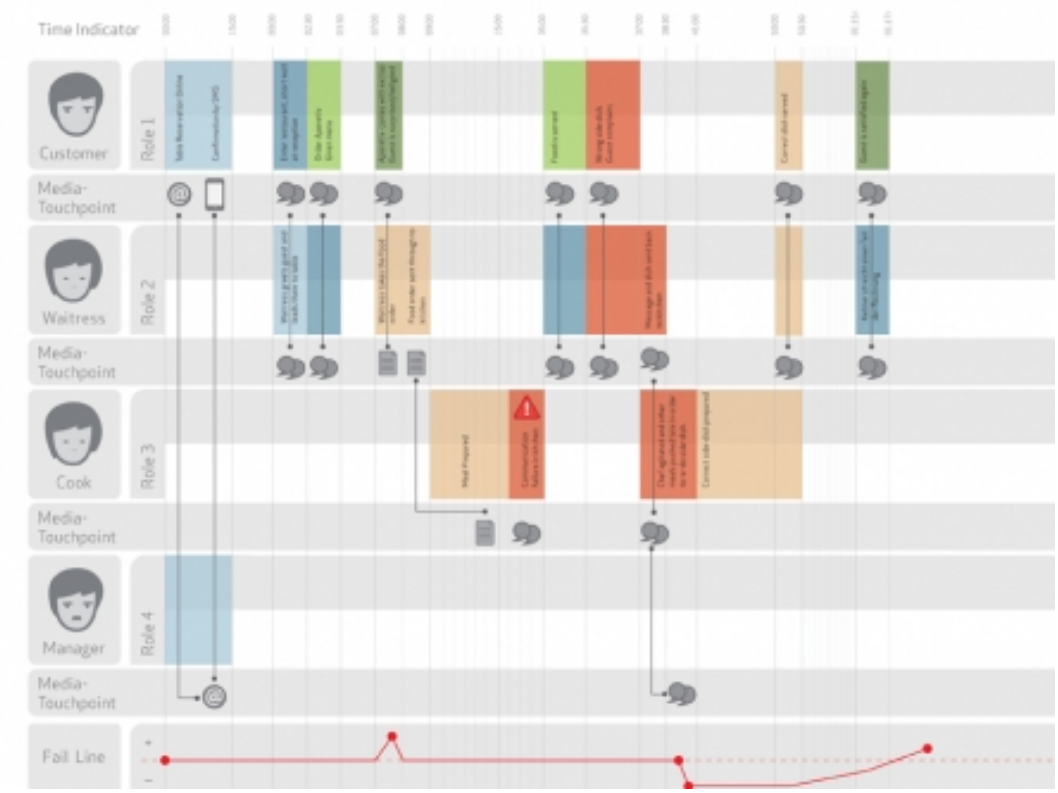

Figura 5 Exemplo de representação da interação.
Fonte: Tassi (2009). *Blueprint* Disponível em: www.servicedesigntools.org

Se avançarmos para uma perspectiva microscópica (do processo às evidências), o design pode contribuir para o projeto do sistema de entrega do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

serviço, que envolve a jornada do usuário (sequência de ações desempenhadas pelo usuário para obter o benefício esperado pelo serviço), os pontos de contato (espaços de interação entre o usuário e a interface) e as evidências que a suportam. São consideradas evidências físicas as tecnologias e as comunicações interpessoais. As evidências físicas estão associadas aos símbolos (prescrição de medicamentos) e aos objetos (estetoscópio), que suportam a interação entre os atores. Já as tecnologias dizem respeito às ações mediadas por sistemas informatizados (serviços baseados na web). Por fim, as comunicações interpessoais remetem às ações mediadas por pessoas (forma pela qual um recepcionista atende um usuário).

As evidências físicas, que compõem o sistema de um serviço, são os aspectos que tornam o serviço desejável. Remetem a todos os objetos e símbolos que intermedeiam as ações das pessoas na entrega dos benefícios do serviço. Para Pacenti (2004), o sistema de produtos, informações (visuais e verbais), pessoas (aparência e comportamento) e ambientes (físico e virtual), que tornam tangíveis o conceito de um serviço, é considerado a interface que compõe um serviço. Para a autora, a interface é o elemento que sustenta a formação de uma representação adequada do funcionamento do sistema do serviço, uma vez que é por meio dela que a imagem e a identidade do serviço (o que é ofertado e como funciona) se concretizam. Em outros termos, a base é aquilo que o usuário experiência, vê e sente. Diferente da compreensão de serviços como um processo de interação, a apropriação conceitual desses como interfaces, permite colocar em segundo plano a modelagem técnica dos processos e em primeiro, não apenas a qualidade técnica, mas também a característica cultural do projeto.

As evidências que compõem a interface serviço (Figura 6) devem englobar aspectos simbólico-comunicativos (que veiculam a identidade do serviço) e aspectos funcional-informativos (que dão base para a interação).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

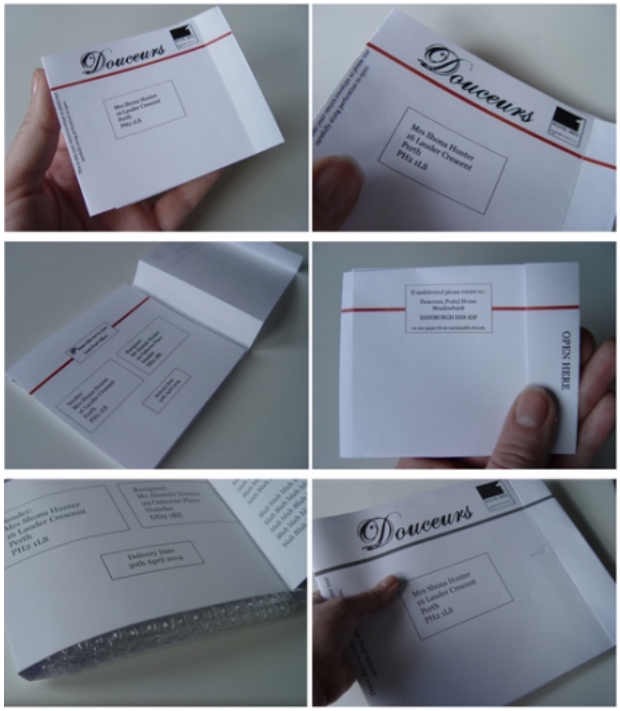

Figura 6: Exemplo de representação da interface.
Fonte: Currie (2008). *Douceurs identity and product packing.*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

2.3.4.

Modelos teóricos para a configuração de serviços

Manzini (2007) introduz dois modelos pelos quais um sistema de serviços pode ser configurado: serviços tradicionais (*full services)* e serviços colaborativos *(enabling platforms).*

O autor argumenta que o modelo tradicional do sistema de serviços – por ele denominado de *full services* – tem base na lógica dominante de mercado e na classificação das pessoas como consumidores. Nessa perspectiva, o papel das instituições é desempenhar uma série de atividades para diminuir a quantidade de esforço, tempo e atenção necessários para os indivíduos receberem os resultados desejados.

Esse sistema é condizente com o modelo de configuração de valor proposto por Porter (1980), no qual uma cadeia linear e sequencial de atores é responsável pelo agregar valor à matéria-prima e entregá-lo ao consumidor, o qual apenas tem o papel de usufruir dele. Manzini (2007) destaca que nesse sistema, a participação do consumidor resume-se a escolhas entre as opções disponíveis no mercado. A característica de passividade define o papel de consumidores, uma

vez que terceirizam, para os ofertantes do mercado, todas as decisões sobre como obter os resultados que necessitam.

Já no modelo dos serviços colaborativos – que ele denomina *enabling platforms* – o sistema dos serviços é visto como uma plataforma que oferece uma possibilidade para os usuários colaborarem na configuração do valor que lhes é entregue. Ele dá poder às pessoas para usarem suas próprias habilidades, com o objetivo de conseguir seu próprio resultado. A plataforma lhes fornece os instrumentos, o conhecimento e as informações necessárias para que o usuário participe ativamente da (co)criação de valor. Um desdobramento proposto por Carla Cippola e Ezio Manzini (2009) para esse modelo de serviços é o dos serviços relacionais colaborativos. Neste último modelo, os benefícios são reciprocamente produzidos e compartilhados por todos os participantes, e não há uma clara definição entre os papéis de agentes e clientes. Esse modelo de serviços introduz um tipo de interação circular entre os participantes, no qual uma parte fornece os insumos e em que ambos se engajam nas atividades de entrega do serviço. Os autores destacam que, no modelo relacional colaborativo, "o significado do que está sendo feito e o engajamento pessoal são componentes essenciais desse tipo de serviço", e, ainda adicionam: "os participantes não podem ser facilmente substituídos" (Cipolla e Manzini, 2009).

Dentre eles, o modelo de serviços colaborativos, é mais condizente com o modelo de constelação de valor proposto por Richard Normann e Rafael Ramirez (1993), no qual uma rede de atores (fornecedores, parceiros, clientes) trabalham juntos para (co)produzir o valor. O objetivo da rede é mobilizar os consumidores para que eles próprios criem seu valor, a partir das várias ofertas disponíveis na plataforma de serviços da empresa. As empresas criam valor quando elas tornam não apenas suas ofertas mais inteligentes, mas também os atores de sua rede. Para tanto, tais empresas precisam, continuamente, reconfigurar suas plataformas. Isso exige dizer que os sistemas de negócio e os relacionamentos devem se reconfigurar entre os atores.

Rafael Ramirez e Ulf Mannervik (2008) propõem um novo papel para o design nesse modelo de (co)criação: das interfaces e interações dos serviços para o sistema de relações dinâmico que envolve a constelação responsável pela (co)criação do valor. A principal contribuição do design deve ser a redução da complexidade do conjunto de atividades que caracteriza tal processo, seja criando

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

plataformas capazes de suportar essas interações, seja ajudando o consumidor a compreender como ele pode usar esse sistema para construir seu próprio valor (Figura 7).

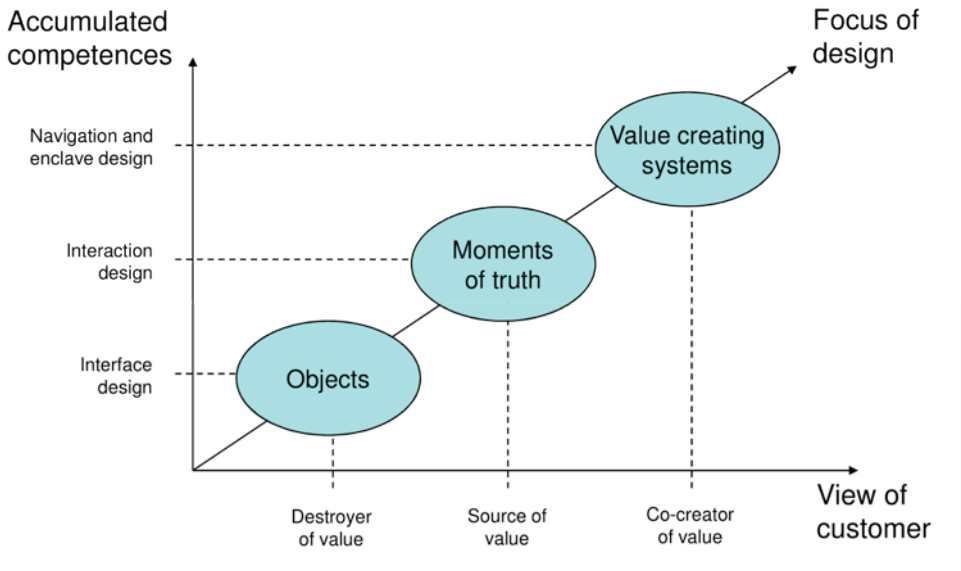

Figura 7: A mudança do papel do design
Fonte: Ramirez, R.; Mannervik, U. (2008, p. 37)

Por sua vez, Lauren Tan (2009) ampliou a visão de Ramires e Mannervik (2008) identificando outros papéis desempenhados pelo designer no desenvolvimento novos serviços: facilitador, comunicador, *capability builder*, estrategista, pesquisador, empreendedor e (co)criador. O Quadro 3 apresenta as habilidades requeridas ao designer em cada um dos papéis (Yee, Tan e Meredith, 2009).

Papel	**Habilidades**
Facilitador	Integrar diferentes pensamentos, filosofias e abordagens vindos dos diferentes grupos de *stakeholders*; possibilitar uma melhor sinergia, colaboração e participação das pessoas; mobilizar e energizar o raciocínio de outras pessoas. Este papel é destacado, por Sangiorgi (2009), como o papel peculiar ao designer de serviços: facilitar, conectar e possibilitar o surgimento de certos comportamentos e configurações de ação, uma vez que os serviços são sistemas sociais complexos, em que não se pode prever ou projetar em detalhes os comportamentos dos atores.
Comunicador	Usar a linguagem visual para iniciar um diálogo em torno das questões que estão sendo discutidas, ganhar feedback para iteração e novas ideias; usar dispositivos de comunicação para unir grupos de *stakeholders* discrepantes. É um papel próximo ao de facilitador.
Capability builder	Transferir os processos e métodos do design para a organização, a fim de aprimorar processos; agir como um condutor no processo de transferência de conhecimento.
Estrategista	Envolver-se no design e no planejamento das ações e políticas para atingir um objetivo maior.
Pesquisador	Fazer a pesquisa junto com os atuais e potenciais *stakeholders* do produto ou serviço. Neste caso, os resultados de projeto são normalmente

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

	recomendações, melhorias, ideias e oportunidades traduzidas de uma pesquisa orientada pelo design, mais que artefatos projetados; desenhar métodos de pesquisa a partir da arquitetura, antropologia, ciências sociais, marketing.
Empreendedor	Desenvolver e implantar uma ideia para funcionar de maneira sustentável ou lucrativa.
Co-criador	Relacionar-se com os usuários para projetar com e para eles. O processo de (co)design envolve a participação das pessoas, o sentimento de propriedade e o foco nos resultados.

Quadro 3 - Papéis e habilidades do designer no processo de desenvolvimento de novos serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em síntese, se considerarmos as particularidades do projeto de serviço, podemos dizer que o design de serviços é uma área de conhecimento do design, cujo escopo é estudar as relações existentes entre os sistemas fornecedores e a comunidade de usuários, com o objetivo de propor novas soluções a partir da visão de mundo e do sentimento das pessoas que os utilizam. Para tanto, adota e adapta conhecimentos e métodos de vários campos das ciências sociais, ciências humanas e ciências exatas, em uma abordagem interdisciplinar. Como resultado, utiliza abordagens projetuais adequadas à natureza interativa dos serviços.

Anotados esses pressupostos, assinalamos que o design de serviços envolve os métodos e ferramentas para lidar com os desafios de um mundo cada vez mais complexo e focado nas ações das pessoas, nas marcas, e na sua relação com os artefatos, o ambiente e o contexto (Moritz, 2005; Sangiorgi, 2009; Evenson, 2006; Zwiers, 2009). Essas ferramentas e esses métodos partem da premissa de que as pessoas que utilizam os serviços precisam ser consideradas a essência do projeto (*human-centred design*). Para tanto, utilizam a abordagem do design participativo e do (co)design.

A seguir será apresentada uma maneira de fazer design de serviços que incorpora os pressupostos do *human-centred design* e do (co)design.

2.3.5.

Uma maneira de fazer design de serviços: *experience based design*

A abordagem *experience based design* amplia o escopo do *human-centred design* , por considerar não apenas as crenças e comportamentos das pessoas, mas também as sensações provocadas pela interação do usuário com os serviços (Bate e Robert, 2007).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

O termo experiência dos usuários é utilizado recorrentemente nas pesquisas de marketing e design, muitas vezes, com significados completamente distintos. Quando aplicado ao contexto de design, ora é usado para falar do projeto de eventos memoráveis que vivenciamos, derivado do trabalho de Pine e Guilmore (1999), ora é usado para expressar a compreensão da interação das pessoas com os objetos ou serviços, por meio dos sentidos e da mente, pela sua vivência em determinadas atividades. Está associado aos termos experiências de uso, experiência do usuário, ou experiências sensoriais derivadas do uso. Nesta tese, o termo experiência deve ser compreendido como a totalidade das percepções, das sensações, dos conhecimentos e das emoções obtidas pelo usuário, por meio de uma interação com o produto ou serviço.

O conceito experiência do usuário, do ponto de vista do design de interação, é abordado por Lauralee Alben (1996), para definir os critérios do prêmio *ACM Design Interactions*. A autora entende o conceito de experiência de uso envolvendo todos os aspectos relacionados a como as pessoas usam um produto interativo: enfim, como a maneira segundo a qual as pessoas sentem o produto em suas mãos; como elas compreendem o seu funcionamento; como elas se sentem enquanto o usam; o quão bem o produto serve a seus propósitos; e o quão positivamente este se encaixa no contexto no qual essas pessoas estão inseridas. No prêmio *ACM Design Interactions,* a comissão julgadora, ao definir critérios para a avaliação da qualidade da experiência proporcionada pelos artefatos, não queria que estes fossem definitivos e permanentes, mas desejava garantir que o concurso não refletisse apenas as preferências pessoais dos avaliadores. Assim, o artefato vencedor do prêmio seria aquele que atingisse nota máxima nos seguintes critérios: (1) ser necessário; (2) ser compreensível pelos usuários; (3) ser fácil de aprender e usar; (4) ser mutável; (5) ser efetivo; (6) ser apropriado; (7) ser gerenciável; e (8) proporcionar uma experiência estética (Alben, 1996). As experiências estéticas são aquelas derivadas da percepção de um objeto por meio dos nossos sentidos. Definem-se pelos cheiros, por sons, pelas texturas, por sabores e pelas visualidades dos artefatos projetados.

A experiência do usuário deve ser compreendida pelo designer, para que ele possa definir o conceito de seus produtos ou serviços, visando atender às necessidades multissensoriais e emocionais esperadas pelo usuário na interação com os artefatos projetados. Para tanto, pesquisadores do campo do design

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

propuseram uma metodologia de projeto que reestrutura o problema de design em termos das condições de uso e das experiências ligadas às oportunidades de negócio que uma organização enfrenta.

John Cain (1998), ao propor o método *experience-based-design*, sugere uma reorganização do processo de design em torno da compreensão das empresas, de seus produtos e serviços, e das experiências das pessoas que com elas interagem. Para o autor, este seria o caminho para que as soluções de design obtivessem resultados mais eficazes, isto é: (1) quando atendem aos objetivos de negócio da organização; (2) quando se tornam essenciais, ou até mesmo centrais para a vida das pessoas; (3) quando são bem projetadas ou produzidas.

Cain (1998, p. 11) define o método *experience based design (EBD)* como "um processo que emprega uma profunda compreensão do uso e experiência quotidiana das pessoas com os produtos e os serviços, aplicando-o para informar e moldar os objetivos do negócio". Na sua essência, é um método para examinar, interpretar e organizar a experiência quotidiana das pessoas de uma maneira que seja útil para todos os atores envolvidos no projeto. O autor defende que esse método melhora os resultados de design, visto que integra o processo em torno de um princípio orientador: como as pessoas agem nas situações reais de uso ou das experiências. São as experiências dos usuários, o cerne do projeto, que devem moldar e direcionar a estratégia, o desenvolvimento e a implementação de novos produtos e serviços.

Cain (1998) enumera os componentes da experiência como: (1) os sistemas socioculturais, que informam ideias, crenças, atitudes e expectativas dos usuários (*think*); (2) os padrões e as rotinas de ação, com significados e identidade (*do*); (3) as coisas que as pessoas usam e o impacto que estas têm naquilo que os indivíduos pensam e fazem (*use*).

Por meio desses três componentes, é possível descrever as relações entre objetos, ambientes e pessoas e construir *frameworks* de como as pessoas se relacionam e experienciam alguns aspectos do seu mundo. Para tanto, Cain (1998) propõe que sejam usadas técnicas de pesquisa etnográficas capazes de observar, descrever e sintetizar essas relações. Porém, diferentemente de antropólogos, que buscam apenas entender as experiências, os designers buscam conhecê-las para "ter condições de mudá-la, melhorá-la" (Cain, 1998, p. 13). Designers buscam

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

sempre identificar oportunidades de transformar as realidades existentes em outras mais desejáveis para os agentes sociais que (con)vivem nas sociedades .

O método *experience based design* é composto por quatro objetivos, que servem para guiar a equipe do problema a forma final, quais sejam: (1) definir e estruturar o problema em termos da experiência dos usuários; (2) identificar oportunidades de mudar as experiências atuais; (3) inventar as soluções; (4) criar personificação da solução, formas tangíveis que dão vida e expressão às soluções.

Para o autor, a construção de *frameworks* é essencial para a inovação, pois estes são a síntese que serve como uma ponte entre o existente e o desejável. Os *frameworks* devem ser o fundamento que guia os dois primeiros objetivos do método. E, ainda, servem para identificar os aspectos relevantes que podem afetar positiva ou negativamente a experiência e auxiliar a etapa de concepção de soluções.

No campo da saúde, os autores Paul Bate e Glenn Robert (2007) trouxeram os conceitos, métodos e práticas do design baseados na experiência do usuário (*experience based design*) para aprimorar os serviços entregues aos pacientes. Esses são resultantes de pesquisas desenvolvidas em conjunto com médicos e pacientes do *British National Health System (NHS)* e um escritório de design. A questão que a tal pesquisa se propunha a responder era: "o que nós podemos aprender da profissão de design para nos auxiliar a desenvolver melhores sistemas de cuidados com a saúde?" Como ponto de partida, os autores identificam três elementos de um bom projeto de design: a performance (o quão bem o artefato atinge seu propósito), a engenharia (o quão seguro, bem projetado e confiável o artefato é) e a experiência estética (como a interação com o artefato é sentida e experienciada).

Os autores afirmam que os sistemas de saúde já estão profundamente envolvidos nos dois primeiros elementos de design: performance, no que concerne à prática baseada em evidências e ao design de processos, para assegurar que a intervenção clínica está correta; e engenharia, por meio de governança clínica e de padrões para torná-los mais seguros e confiáveis. Entretanto, os serviços de saúde nunca estiveram engajados em nada que se aproximasse do terceiro elemento do design: projetar com foco nas experiências estéticas e não apenas nos processos. Os autores explicam que usam o termo experiência para designar o quão bem as pessoas compreendem algo; como elas se sentem com relação a ele enquanto o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

estão utilizando; o quanto positivamente ele serve aos propósitos traçados, e o quão bem esse se encaixa no contexto delas.

Bate e Robert (2007) explicam que a experiência afeta nossas atitudes, nossos comportamentos e sentimentos, nossas sensações, opiniões, memórias, ações e reações. Por isso, é tão importante compreendê-la, para projetar melhores serviços. Os autores conceituam a experiência como:

> inerentemente subjetiva, imaterial, que não pode ser observada ou acessada diretamente, apenas indiretamente através das palavras e da linguagem que as pessoas usam para descrevê-las quando olham para trás e tentam recordarem-se dela. Neste sentido, a experiência não é real, mas a reconstrução de algo vivido (Bate e Robert, 2007, p. 39).

Bate e Robert (2007, p. 9) ainda sugerem que, para começar a projetar experiências de uso, mais que sistemas ou processos, é necessário "identificar os pontos de contato no qual as experiências subjetivas são moldadas", ou seja, identificar os espaços nos quais as conexões emocionais e sensoriais desejadas precisam ser estabelecidas, e também entender o "trabalho com os funcionários da linha de frente, que dão vida a esses vários pontos de contato".

Assim, para que os serviços de saúde desenvolvessem projetos com foco na experiência estética dos usuários, esta deveria ser acessível aos designers, permitindo a eles conceber o projeto das experiências de entrega dos serviços, em vez da lógica centrada no projeto dos processos. Os autores apontam que essa é a principal contribuição da abordagem do design para os serviços de saúde, sublinhando: "enquanto os engenheiros lidam principalmente com a performance e a confiabilidade dos serviços, os designers trazem a estética de volta à equação" (Bate e Robert, 2007, p. 6).

Nesse quadro, estão incluídos nos elementos estéticos: a interação entre os usuários e as máquinas; a interação entre usuários e funcionários; a usabilidade; a atratividade e os sentimentos provocados por essa interação. Os autores sugerem que esses fatores ligados à usabilidade e à interatividade dos serviços de saúde são importantes para reduzir o risco de erros nos serviços, podendo, muitas vezes, fazer a diferença entre a vida e a morte.

No caso dos serviços de saúde, o método *experience based design* pressupõe a parceria para o (co)design dos serviços. Isso significa que o desenvolvimento do projeto de serviços de saúde é (co)projetado pelos usuários, pelos fornecedores de serviços e que esses são guiados pela equipe de design. Diferente de outras

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

abordagens projetuais, os usuários devem estar envolvidos em todas as etapas do processo de design, desde o diagnóstico e a análise das necessidades, passando pela visualização dos caminhos possíveis e pela construção de modelo, a prototipação e os testes, a implementação e a avaliação. Ainda, neste processo, os usuários não são apenas participantes, também constroem as tarefas de projeto.

Bate e Robert (2007) não querem dizer com isso que é possível transformar os pacientes e a equipe de saúde em designers profissionais. Querem significar que é necessário trazer o conhecimento das experiências dos consumidores para a discussão, de forma que os designers possam trabalhar com essas, traduzi-las e transformar tal conhecimento em futuras respostas de design.

De acordo com os autores, a abordagem *experience based design* difere de outros métodos participativos de design usados no *National Health System* (como as estratégias de envolvimento do paciente – *'Public and Patient Involvement - PPI')*. Essa experiência aprofunda etapa de descoberta e busca a compreensão não apenas de percepções e atitudes dos usuários dos serviços, mas também da maneira como as pessoas vivenciam os serviços e como constroem o sentido e o significado desses.

Os autores reforçam como técnicas de pesquisa utilizadas para compreender as experiências dos usuário aquelas ligadas à antropologia (como a observação-participante) e acrescentam que, se a experiência é a reconstrução de algo vivido, "as palavras são as responsáveis por carregar o significado das experiências, e são capazes de transportar um passado não analisável em um presente analisável" (Bate e Robert, 2007, p. 39). Por conta disso, sugerem que o *storytelling* e análise da narrativa desempenham um papel central no método do *experience based design*: são elas as formas de acessar as experiências das pessoas.

Bate e Robert (2007) nos ensinam que, uma vez tendo compreendido a experiência, o principal desafio dos designers é entender como a interface entre o serviço e o usuário deverá ser moldada. Por isso, esses profissionais necessitam entender a jornada emocional que o usuário percorre ao longo das suas interações com os eventos, com as pessoas e com outros aspectos ligados ao serviço que moldam a experiência.

Assim, entendemos que as experiências dos usuários não podem ser projetadas. Por consequência, os designers podem apenas analisar como elas se formam e, partindo disso, criar alternativas para os elementos que as definem.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

Portanto, é a partir da compreensão do *framework* que se possibilita a articulação das experiências dos usuários com os serviços. Por conseguinte, os designers precisam entender como os usuários se sentem quanto às interações que têm com os pontos de contato e os funcionários dos serviços, meio pelo qual se abrem possibilidades de identificar oportunidades de melhoria e de gerar plataformas que permitam florescer novas experiências.

Assim, uma vez entendida a experiência, o papel do designer é conduzir o processo de projeto de maneira a desenvolver interfaces, processos ou interações que carreguem não apenas as experiências estéticas, mas também os significados esperados pelos usuários nessa interação.

Para tanto, Bate e Robert (2007) identificam, na antropologia interpretativa de Geertz (1989), as bases apropriadas para compreender o significado das experiências para as pessoas, uma vez que o foco deste autor é a interpretação das culturas por meio dos seus sistemas simbólicos. Geertz (1989, p. 36) fala que "nossas ideias, valores, atos e até mesmo nossas emoções são, como nosso próprio sistema nervoso, produtos culturais – na verdade, produtos manufaturados a partir de tendências, capacidades e disposições com as quais nascemos". O autor focalizado também garante que o significado emerge do papel que as ações sociais desempenham no padrão de vida das pessoas e não das relações que essas ações mantém uma com as outras:

> deve-se atentar para o comportamento, e com exatidão, pois é através do fluxo do comportamento – ou, mais precisamente, da ação social – que as formas culturais encontram articulação. Elas encontram-na também, certamente em várias espécies de artefatos e vários estados de consciência (Geertz, 1989, p. 12).

Em suma, a metodologia proposta por Cain (1998) foi adaptada ao contexto da saúde por Bate e Robert (2007) e está totalmente alinhada ao papel do designer proposto por Ramirez e Mannervik (2008) como sendo: "projetar as interações-chave que permitem que o valor prometido seja (co)produzido pelo cliente e fornecedor". Assim consideramos esta uma abordagem adequada para o projeto de serviços de saúde.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

2.4.

O design de serviços como abordagem para alcançar uma Inovação Social

O conceito de inovação social pode ser interpretado a partir de duas perspectivas: os meios sociais e os fins sociais. Na primeira perspectiva, uma inovação é compreendida como sendo social, na medida em que a sociedade encontra novas formas para se reorganizar na busca de soluções para seus problemas. Essa concepção se liga, principalmente, a mudanças de comportamento dos indivíduos de uma sociedade, para modos mais sustentáveis de vida. A segunda perspectiva concerne à busca por novas respostas para necessidades sociais não atendidas pela forma como a sociedade se organiza em suas relações de troca.

Para apresentar uma visão geral das diversas definições de inovação social encontradas na literatura, elaboramos o Quadro 4

Definição	Autores	Instituição
Pessoas e comunidades que **agem fora do pensamento e do padrão de comportamento dominantes** e que, quando confrontadas com um resultado a atingir, se organizam de forma a obter diretamente o que elas querem.	Manzini (2006)	*Design and Innovation for Sustainability* – Indaco/Politecnico di Milano[14]
Referência a novas ideias que funcionam para atender **objetivos sociais**. Podem ser atividades e serviços inovadores, predominantemente desenvolvidos e difundidos por organizações cujo principal propósito é social, motivados a atender **necessidades sociais.**	Geoff Mulgan, Simon Tucker, Rushanara Ali e Ben Sanders (2007)	*Skoll Centre for Social Entrepreneurship - Oxford Said Business School*[15]
Mudanças na forma pela qual os indivíduos ou comunidades agem **obter um resultado** (para resolver um problema ou para explorar novas oportunidades). Essas inovações são movidas mais por **mudanças em comportamento** (mais que por mudanças tecnológicas ou de mercado), que emergem tipicamente de **processos *botton-up*** (mais que *top-down*). Inovações podem expressar mudanças radicais dentro de um determinado contexto, na medida em que desafiam formas tradicionais de fazer as coisas e introduzem novas	Manzini (2006a) Manzini (2006 b) Jegou e Manzini (2008)	*Design and Innovation for Sustainability – Indaco/Politecnico di Milano*

[14] Laboratório de pesquisa coordenado por Ézio Manzini com o objetivo de desenvolver pesquisas e atividades didáticas ligadas ao design estratégico, design de serviço, desenvolvimento de produtos e construção de cenários na perspectiva da sustentabilidade. Fonte: http://www.dis.polimi.it/attivita.htm.

[15] *The Skoll Centre* é uma entidade global líder para o avanço do empreendedorismo social. Seus componentes buscam promover a transformação social inovadora por meio da educação, pesquisa e colaboração.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

formas mais sustentáveis de fazê-las.		
Remissão a não apenas ideias, produtos, processos de produção ou tecnologias, mas também a **qualquer solução nova** para um **problema social** que seja mais **efetiva, eficiente e sustentável** que as soluções existentes, e, ainda, para as quais o **valor criado** é revertido principalmente para a **sociedade** como um todo, mais que aos indivíduos em particular.	James Phills, Kriss Deiglmeier e Dale Miller (2008)	*Center for Social Innovation – Stanford Graduate School of Business*[16]
Uma inovação que é explicitamente direcionada para o **bem social e público**. É inspirada pelo desejo de atender **necessidades sociais**, **negligenciadas** pelas formas tradicionais de provisão do **mercado**, e que, frequentemente, têm sido pobremente servidas ou não resolvidas pelos serviços organizados pelo **Estado**. Pode ocorrer dentro ou fora dos serviços públicos.	Nesta (2010)	*National Endowment for Science, Technology and the Arts* - NESTA[17]
Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que, simultaneamente, respondem a **necessidades sociais** e criam **novas relações sociais ou colaborações**.	Robin Murray, Julie Caulier-Grice e Geoff Mulgan	*The Young Foundation*/ NESTA
Processo de inventar, garantir apoio para e implementar novas soluções para problemas e **necessidades sociais.**	Editor's Note	*Stanford Social Innovation Review*[18]
N**ova resposta** aos **problemas sociais** realizada por meio de mudança em produtos, processos, conceitos ou organizações, e que podem lidar com **novos relacionamentos com *stakeholders* ou territórios**.	LEED Programme, 2010	*Forum on Social Innovations, OECD's, Local Economic and Employment Development – LEED Programme*[19]

Quadro 4 Síntese de definições sobre inovação social.

Fonte: Elaborado pelo autor

Destacamos, nas definições apresentadas, aspectos comuns a todas elas. A partir disso, definimos uma inovação social como constituída de soluções que emergem de novas formas de organização da sociedade, para responder a necessidades sociais negligenciadas pelo mercado e não atendidas adequadamente pelos serviços oferecidos pelo Estado, passíveis de serem replicadas em diferentes contextos. O valor criado pela inovação social deve trazer mais benefícios à sociedade como um todo, do que para indivíduos em particular.

Essa definição pode ser ilustrada com o exemplo do projeto de Bancos de Alimentos. No Brasil, o Banco de Alimentos é uma organização da Sociedade

[16] Um centro de pesquisa com propósito de construir e fortalecer a capacidade dos indivíduos e organizações para desenvolver soluções inovadoras para os problemas sociais.

[17] A NESTA é a *National Endowment for Science, Technology and the Arts*, uma organização não governamental com a missão de tornar o Reino Unido mais inovador. Investe em empresas em estágio inicial, informam políticas públicas e inspiram outros a resolver os grandes desafios do futuro. Fonte: http://www.nesta.org.uk/about_us

[18] Esta é uma publicação que faz parte da *Center on Philanthropy and Civil Society na Stanford University*. Com a missão de compartilhar ideias e experiências práticas que ajudam aqueles que fazem o importante trabalho de melhorar a sociedade a fazê-lo ainda melhor. Fonte: http://www.ssireview.org/about/overview

[19] A missão do programa *Local Economic and Employment Development* (LEED) é contribuir para a criação de mais e melhores empregos. O LEED opera um programa de intensivo de desenvolvimento de capacidade na cidade de Trento – Itália.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

Civil de Interesse Público, formado por um grupo de empresas e instituições não governamentais, para combater a fome e o desperdício de alimentos. Ele arrecada alimentos de instituições parceiras, distribui para a população que precisa e realiza atividades de educação alimentar. É considerado uma inovação social, pois é resultante de (1) novas formas de organização das empresas de uma região para (2) responder às necessidades de fome de uma população carente de alimentos, pela doação dos excedentes gerados por essas empresas (3) que não são atendidas pelos programas sociais oferecidos pelo Estado. O projeto de Banco de Alimentos existe em diferentes formatos em diferentes continentes, atingindo, assim, o propósito de replicabilidade, proposto por Mulgan et al. (2005). Beneficia mais que os indivíduos em particular; atinge a sociedade como um todo.

Outro projeto que ilustra essa definição é o site "Mendigo Urbano – solidariedade coletiva", criado por dois jovens universitários do curso de Bacharelado em Comunicação Digital do Rio Grande do Sul, para ajudar e dar oportunidade aos moradores de rua. O site foi idealizado a partir do conceito difundido em outras esferas de compra coletiva, unindo pessoas para uma causa nobre: ajudar o próximo. O nome foi escolhido para chamar a atenção das pessoas: é uma paródia do site de compras coletivas chamado "peixe urbano". No site, ao invés de comprar ofertas, os usuários podem doar uma quantia em dinheiro e comprar o "passe" de um mendigo. Quando as doações atingirem o valor do passe (R$ 250,00), os criadores do site compram um "kit de mendigo", com direito à cesta básica e a roupas. O site iniciou com quatro moradores de rua cadastrados e possibilita que internautas sugiram outros moradores para ser auxiliados pelo site. Os criadores da proposta queriam "criar uma forma que tornasse mais divertido doar e ajudar as pessoas" (Bretano, 2011). A proposta pode ser considerada uma inovação social, pois cidadãos se reorganizaram para criar uma nova solução, que visa atender uma necessidade social negligenciada pelo Estado.

O conceito de inovação, no contexto dos serviços públicos, pode ser entendido como uma nova forma de ação social (por exemplo, um serviço) endereçada a um contexto específico. Ela é considerada uma nova forma à medida que muda o significado atribuído pelas pessoas à ação, reconhecendo-a como diferente das anteriores (Koch e Hauknes, 2005).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

A partir do entendimento do termo inovação no contexto dos serviços públicos, e do conceito de inovação social, podemos definir a inovação social orientada pelo design, como: a criação de uma nova solução, gerada por meio de novas colaborações sociais, capaz de resolver as necessidades sociais de uma população, de maneira mais eficaz[20], eficiente[21] e sustentável[22] do que os serviços existentes oferecidos pelo Estado, e passíveis de serem replicadas em diferentes contextos. Uma solução é considerada nova à medida que muda o significado que as pessoas atribuem à ação, reconhecendo-a como diferente das anteriores.

Mas, como o design de serviços pode contribuir para a inovação social dos sistemas públicos de saúde? A seguir, analisaremos os caminhos adotados pelo *National Health Service* para inovar seus serviços por meio da abordagem do design.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0812137/CA

[20] Eficaz é a solução que atinge os objetivos a que se propõe a atingir.

[21] Eficiente é a solução que atinge os resultados com qualidade, competência e a menor quantidade de recursos.

[22] Sustentável é a solução que se mantém ao longo do tempo, respondendo às necessidades do presente sem prejudicar as futuras gerações.