

5.

Considerações Finais e Perspectivas Futuras

Esta tese objetivou discutir a contribuição do conhecimento de design de serviços para a inovação social, aplicada ao campo da saúde pública. Os resultados da pesquisa de campo apresentados nas etapas dois e três desta pesquisa permitiram-nos teorizar acerca de três elementos importantes da relação entre design de serviços e inovação social: (1) a plataforma do serviço; (2) a abordagem de projeto; (3) o papel do designer.

Uma constatação feita foi a de que os serviços que buscam novas maneiras de atender necessidades sociais não atendidas pelo estado precisam encontrar caminhos ainda não percorridos pelas atuais instituições prestadoras de serviços, a fim de estruturar a organização dos serviços. No caso dos serviços de saúde, um possível caminho é o envolvimento da população na busca ativa pelo seu próprio bem-estar, ao invés da passividade da espera de que o sistema de saúde cure todos os males que lhe podem afetar. Para que essa ação se concretize, as plataformas que suportam as atividades necessárias para o serviço ocorrer devem dar poder para as pessoas agirem em direção ao resultado esperado. Encontramos no *National Health System* alguns casos bem-sucedidos desse tipo de ação, caracterizados pela escolha do caminho da inovação social.

A partir do estudo dos casos *Bolton Diabetes*, *ENable*, *Open Door* e do projeto *Design in Practice*, compreendemos que a principal contribuição do design é configurar o conceito do serviço. Nesses casos, o conceito que guiou o desenvolvimento das interfaces de serviço foi a construção de uma plataforma amigável para os usuários de saúde, que lhes ofereceu autonomia para participar dos cuidados com a saúde. Em alguns desses casos, o objetivo da plataforma era integrar os diferentes atores que poderiam prestar serviços aos usuários e os diferentes usuários do serviço, fato que promoveu novas relações entre os atores.

Identificamos que o conceito deve apresentar o significado e o valor da plataforma que suportará as atividades necessárias para que a troca de benefícios ocorra, tanto para o fornecedor quanto para o receptor do serviço. Ao configurar o conceito, o design define não apenas uma maneira de estruturar novas relações, mas também a estética das interações entre usuários e plataforma. Essa

configuração do conceito deve partir do entendimento da linguagem adequada para estabelecer um diálogo entre ambas as partes. Nessa etapa, os designers precisam compreender as escolhas estéticas do grupo que pretendem atingir. Tais definições estéticas são importantes para incorporar os significados culturais que o serviço pretende expressar para o grupo em questão. A partir disso, o designer constrói o argumento retórico que possibilita unificar a percepção do usuário em todas as interações que ele tiver com a plataforma do serviço: o *ethos* (valores, princípios, significados), o *logos* (proposição de benefícios) e o *pathos* (características pessoais daqueles que fornecem o serviço). O conceito é o cerne da organização de serviço, pois é a partir dele é que se projetam as interfaces, as quais sustentam as relações entre fornecedores e receptores. A forma e a função das interfaces podem ser moldadas para se adaptarem à maneira pela qual o conceito do serviço é entregue para diferentes contextos de vida.

No que concerne à abordagem projetual, entendemos que a essência da inovação social é a criação de novas interações sociais capazes de mudar a atuação das pessoas frente a um determinado contexto. Para tanto, a inovação deve ser fundamentada em uma nova abordagem de criação, na qual as pessoas trabalham juntas para criar, de maneira colaborativa, as soluções para o alcance de objetivos comuns. Isso significa compreender uma rede formada por diferentes atores dentro de um sistema que precisa interagir para (co)criar uma nova oferta capaz de trazer benefícios para todos. Os resultados da tese demonstram que, embora a abordagem projetual fundamentada na experiência dos atores envolvidos na rede de construção de valor tenha sido desenvolvida dentro da lógica tradicional de mercado, ela também é adequada para projetos que promovam a inovação social. Essa abordagem é chamada, por alguns autores, de *human-centred design* e, por outros, de *experience-based design*. Estudamos ambos os métodos e entendemos quais seriam os estágios essenciais para a realização de projetos ligados à inovação social.

Nossa proposição adapta aquelas apresentadas por Miettinen (2009) e por Bate e Robert (2007). Ela inclui, na equipe de projeto, os diferentes *stakeholders* envolvidos na constelação de valor do novo serviço e amplia o escopo do contexto de uso dos serviços para o contexto de vida das pessoas. A proposta ainda dá destaque ao estágio de conceituação da solução de design como um elemento estruturante do desenvolvimento da solução e da implantação do futuro serviço.

Assim, a abordagem de design de serviços voltados à inovação social inclui os seguintes estágios: (1) identificação dos *stakeholders* e da ecologia dos serviços existentes relacionados ao projeto; (2) compreensão do contexto de vida⁷⁸ das pessoas; (3) criação de perfis de usuários típicos do serviço; (4) definição do conceito da plataforma; (5) desenvolvimento da solução de design; (6) avaliação da plataforma.

Entendemos que, no caso dos problemas complexos do mundo contemporâneo, no qual a construção de valor é dependente de múltiplos fornecedores e usuários, o papel do designer na configuração dos serviços é o de guiar o processo de (co)criação de plataformas que favoreçam o surgimento de novos vínculos sociais. Nesses casos, Ramires e Mannervik (2008) claramente anunciam que o papel do design deva ser o de dar condições para que essas interações sociais colaborativas gerem novas soluções. O designer age como um estrategista, um facilitador, um comunicador e um (co)criador. No papel de estrategista, ele planeja e projeta a plataforma e os instrumentos capazes de dar poder para as pessoas gerarem o valor que buscam nas ofertas de serviços. No papel de facilitador, cria um ambiente propício e ferramentas capazes de mobilizar e energizar o raciocínio de outras pessoas. No papel de comunicador, faz uso da linguagem visual para desenvolver *mock-ups* e protótipos que estimulam o diálogo e a construção coletiva de ideias. No papel de (co)criador, interage com todas as pessoas envolvidas na construção da solução, dando forma às ideias geradas pelo grupo.

A partir dessa interpretação, é possível afirmar que o design para serviços ligado à inovação social deve afastar-se da lógica tradicional dos projetos de encontro de serviços, no qual o papel do designer é compreendido como o de diretor da experiência do serviço. Nesse tipo de serviço tradicional, pertencente à lógica do mercado, dificilmente há espaço para o surgimento de vínculos sociais colaborativos, dadas as interações e os processos padronizados, que acabam limitando a ação das pessoas.

Orientações para o desenvolvimento de serviços com foco em Inovação Social

⁷⁸ Segundo Manzini (2008), a expressão contexto de vida denota o ambiente físico e social (o *habitat*) de uma pessoa e as possibilidades, oferecidas a esta de fazer as suas escolhas,

O caminho da construção de espaços e de ferramentas que possibilitem a (co)criação, indicado por Ramires e Mannervik (2008), move os designers para o projeto de plataformas que permitam o desenvolvimento de novas interações pessoais, proporcionando novos vínculos sociais. Entendemos que essa plataforma deve possuir um significado comum para todos os atores envolvidos no seu uso. Por consequência, a função do designer é a de comunicar tal significado, por meio da (co)criação do conceito dessa plataforma de novo serviço. O conceito deve estruturar o argumento retórico que apresenta o significado do serviço para a comunidade. Este argumento forma o cerne da cultura da nova organização de serviço, a partir do qual emergem os valores, as normas, os padrões de comportamento e as interfaces. Somente quando os diferentes atores dessa rede de (co)criação de valor aceitarem compartilhá-lo é que se poderão estabelecer os novos vínculos sociais colaborativos. O conceito deve explicitar o significado do serviço, bem como o valor, a forma (as interfaces e as normas de comportamento), a função (os benefícios que ele proporciona), e os atores que devem interagir na sua entrega (por quem e para quem o serviço é entregue).

A partir desse entendimento, definimos um princípio a ser considerado pelos designers para o desenvolvimento de novos serviços com foco em inovação social: **serviços envolvem relações pessoais e estas não podem ser projetadas. No entanto, os designers podem (co)criar plataformas para que vínculos sociais mais colaborativos sejam criados entre prestadores e usuários do serviço.**

Partimos desse princípio, a fim de ensaiar uma possível abordagem para o processo de desenvolvimento de novos serviços voltados à inovação social, como resultado do aprendizado sobre as diferentes competências do design de serviço. Tal processo de projeto é composto por oito etapas ilustradas na Figura 36. As etapas são dispostas em uma sequência de ações que devem acontecer ao longo do projeto, mas isso não significa que este seja linear. As setas com pontas duplas indicam que, ao longo do processo, podemos voltar a cada uma das etapas anteriores, seja para aprofundar o conhecimento sobre um tema, seja para idealizar novas soluções.

Para executar um processo com essa singularidade, é necessário adotar uma atitude de design que une o conhecimento teórico da disciplina e o conhecimento

prático dos modos de fazer próprios do designer de serviços. A atitude de design concerne à capacidade visionária do projetista e é resultante da sensibilidade (intuição), do conhecimento cultural e do conhecimento técnico desse profissional. O conhecimento cultural deve informar a intuição do designer na criação de conceitos para novos serviços. Estes só são possíveis de se realizarem por meio do conhecimento técnico, do qual o designer e a equipe interdisciplinar a que este pertence dispõem para prototipá-los e produzi-los. Assim, a contribuição que a disciplina de design traz para o campo dos serviços é a sua capacidade de idealizar diferentes cenários de mundos possíveis e, depois, concretizá-los, desenvolvendo as tecnologias necessárias para transformar o ideal em real.

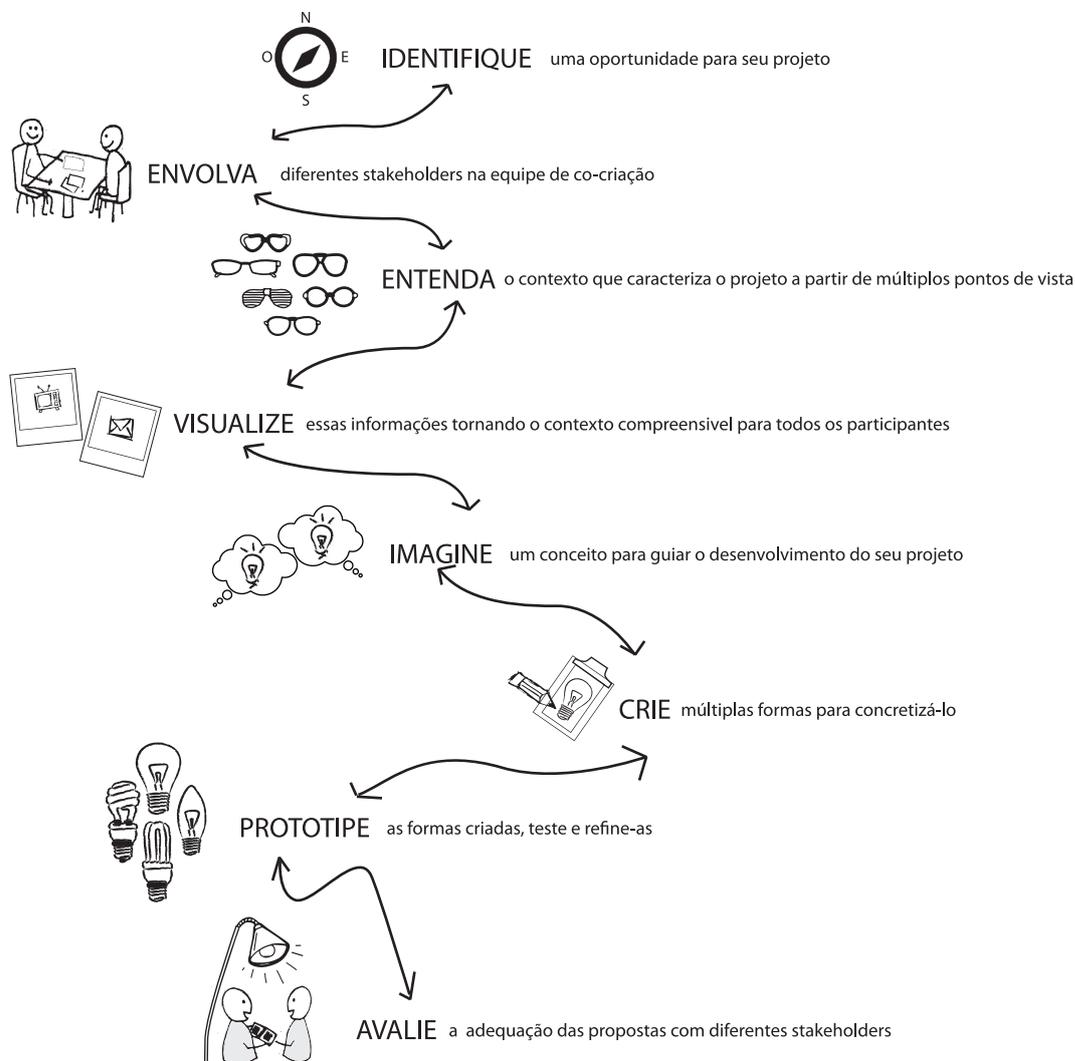


Figura 36: uma abordagem projetual para design de serviços e inovação social

Para cada uma das etapas, definimos algumas diretrizes que servem de guia para o projetista na condução do processo de desenvolvimento de novos serviços.



Etapa 1: Identifique

O processo de projeto deve iniciar com a identificação de uma oportunidade para a criação do novo serviço. Para isso, é necessário discutir, com diferentes *stakeholders*, suas percepções acerca do tema e, após, definir um escopo de atuação. Nessa etapa, é importante mapear quem são os atores envolvidos na prestação do serviço, identificar quem são os principais responsáveis pelo sucesso da implantação do futuro serviço e envolvê-los desde o início do processo. A diretriz #1 sintetiza esse ponto.

Diretriz #1: Identifique uma oportunidade para a realização do projeto



Etapa 2: Envolve

É importante salientar que o sucesso da implantação do novo serviço depende da apropriação do conceito do serviço por todos os atores da rede de valor. Por isso, os atores-chave precisam protagonizar o processo de (co)criação.

Diretriz #2: Envolve diferentes *stakeholders* no início do processo de projeto na equipe de (co)criação.

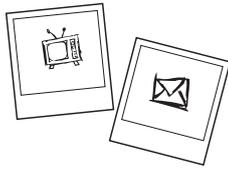


Etapa 3: Entenda

Essa etapa do processo é crucial para o sucesso da proposta. A criação de um novo serviço depende do estabelecimento de novas formas de interação. Toda criação de novas formas de interação depende da compreensão da cultura que molda as crenças e os hábitos existentes. Nesse momento, o designer adquire o

conhecimento cultural necessário para propor mudanças na maneira pela qual as pessoas se comportam. Para que isso possa acontecer, é preciso que se envolva na busca pelo conhecimento do contexto de projeto, a partir de diferentes pontos de vista. Uma vez que os diferentes atores que influenciam a entrega do novo serviço forem identificados, suas experiências precisam ser ouvidas e interpretadas. Com base nesse conhecimento, o grupo de (co)criação vai concretizar a geração de novas ideias. A diretriz #3 sintetiza esse aspecto.

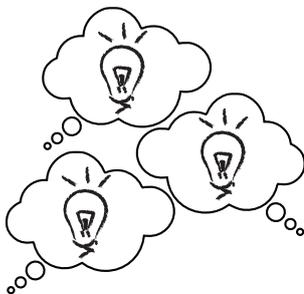
Diretriz #3 Entenda o contexto do serviço a partir do ponto de vista de diferentes *stakeholders*.



Etapa 4: Visualize

Além compreender o contexto, o designer tem um papel de intérprete: ele precisa tornar o contexto compreensível para todas as pessoas envolvidas na (co)criação do novo serviço. Uma das habilidades utilizadas pelo designer para sintetizar as informações coletadas é a expressão visual. Considerando que o projeto de serviços é resultado do trabalho de equipes multidisciplinares, o conhecimento que fundamentará a geração de ideias precisa ser comum a todos. A síntese visual permite que toda a equipe compartilhe a gramática cultural que fundamenta o comportamento atual. A diretriz #4 sintetiza esse ponto.

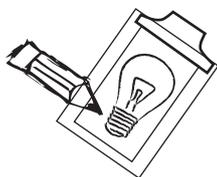
Diretriz #4 Torne visível, a toda a equipe de (co)criação do novo serviço, as descobertas relacionadas ao contexto do serviço.



Etapa 5: Imagine

A etapa de imaginação diz respeito à construção de novos cenários de atuação e a configuração do conceito que fundamentará o desenvolvimento do novo serviço. Aqui, é crucial que os atores identificados na primeira etapa estejam envolvidos na geração de ideias para criação do novo serviço. Essas pessoas têm vivência em relação à questão trabalhada e se estimuladas podem gerar ideias interessantes de como resolvê-la. Portanto, é essencial promover atividades que estimulem a criatividade conjunta. Como resultado, essas pessoas envolvidas na co-criação sentem-se co-responsáveis pelo sucesso da implantação. A diretriz #5 sintetiza esse ponto.

Diretriz #5 Envolver diferentes atores do serviço na geração de ideias



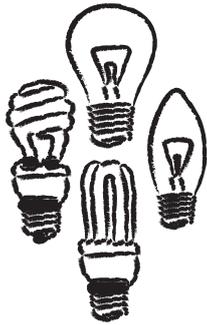
Etapa 6: Crie

Durante as atividades, os participantes necessitam ser estimulados a usar uma linguagem comum, que seja compreensível a todos os participantes, para expressar suas ideias e explicar como elas funcionam. É necessário que todos os participantes possam entender a que problema ou oportunidade a ideia se refere e a que necessidades atende. Assim, é possível, primeiro, que os participantes discutam as restrições tecnológicas, organizacionais, legais, entre outras, relacionadas à concretização da ideia, e, segundo, que discutam formas de como superá-las. A diretriz #6 sintetiza esse ponto.

Diretriz #6 Concretize as ideias, de forma que seja possível que os stakeholders contribuam para a sua execução.

A partir das múltiplas ideias geradas, é necessário organizá-las em torno de um conceito forte e único que se torne um argumento persuasivo para as pessoas mudarem os comportamentos atuais. O conceito do novo serviço deve nortear o comportamento das pessoas que interagirão na plataforma do novo serviço. Tal conceito tem o propósito de guiar as ações e atividades que as pessoas desempenham para dar e receber os benefícios do novo serviço. A diretriz #7 sintetiza esse aspecto.

Diretriz #7 Defina o conceito do serviço



Etapa 7: Prototipe

Nesta etapa, o conceito deve desdobrar-se em uma forma capaz de entregar o significado a que ele se propõe. Para tanto, cabe à equipe de (co)criação gerar diferentes formas de expressá-lo. O conceito precisa ser desenvolvido e representado em protótipos rápidos, com o intuito de possibilitar a compreensão dos diferentes atores sobre o funcionamento do novo serviço. Esses protótipos permitem que o grupo lapide suas ideias iniciais, desdobrando-as em novas soluções. A plataforma deve apresentar os módulos constituintes do novo serviço, ou melhor, precisa mostrar as diferentes interfaces com as quais os participantes interagem em suas relações sociais. Também é necessário que essa plataforma esclareça as normas que regem a conduta das pessoas envolvidas na entrega e no recebimento dos benefícios do novo serviço. Para tanto, as ideias requerem ser concretizadas em protótipos. Esse processo é um iterativo de produção, teste, avaliação, que implica incorporar os contínuos feedbacks dos atores à solução final a ser entregue. É importante ressaltar que a plataforma não pode aprisionar, nem condicionar a interação natural dos participantes. Ela apenas reforça os significados por eles esperados para o novo serviço. A diretriz #8 sintetiza esse ponto.

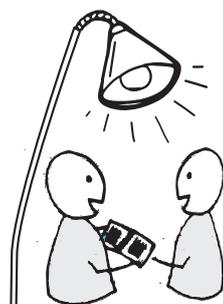
Diretriz #8 Configure uma plataforma para a entrega do novo serviço e crie protótipos para representá-la.

Uma vez que as interfaces forem validadas, é essencial testar o funcionamento de toda a plataforma, de forma a avaliar se estas são capazes de estimular o surgimento de novas relações sociais. Visto que o serviço é o resultado da interação dos diferentes atores, uma experimentação do uso da plataforma deve ser realizada. Um protótipo da experiência é uma simulação das possíveis interações que podem decorrer do uso do novo serviço. Existem

diferentes formas de prototipar a experiência do serviço: (1) a descrição de cenários futuros, nos quais uma narrativa apresenta as possíveis experiências de um personagem; (2) a encenação, na qual os atores envolvidos na (co)criação desempenham os diferentes papéis propostos para o funcionamento do serviço; (3) o envolvimento ativo dos usuários do novo serviço interagindo com a plataforma proposta, usando as interfaces necessárias para que esse funcione.

Quando for possível prototipar um serviço num contexto real, é interessante fazê-lo com pessoas que não estiveram envolvidas na concepção do serviço. Assim, é possível avaliar a primeira reação das pessoas aos estímulos propostos. A diretriz #9 sintetiza esse aspecto.

Diretriz #9 Prototipe uma experiência de uso do novo serviço para avaliar como os diferentes atores interagem a partir da solução proposta.



Etapa8: Avalie

No contexto da inovação social, é essencial entender se a necessidade social foi atendida pela proposta apresentada e em que medida ela dá suporte à mudança de comportamento almejada. A avaliação dos resultados dessa simulação pode gerar novos refinamentos à solução, levando a uma melhor especificação do serviço final a ser entregue. Apresente o detalhamento da plataforma, que possibilitará a interação entre os atores do novo serviço, para especialistas que não participaram da (co)criação. Ilustre a eles o funcionamento da plataforma, no que tange ao conceito, aos valores, aos princípios, às regras, aos papéis e às ferramentas necessárias para suportar a interação. A diretriz #10 sintetiza esse ponto.

Diretriz #10 Apresente o detalhamento do novo serviço para especialistas, identificando ajustes necessários para sua implantação.

Tais diretrizes representam a síntese da abordagem utilizada para a criação do serviço Vida na Vila Gaúcha. Ao final do processo de desenvolvimento do

serviço, apresentamos a proposta para diferentes especialistas da área da saúde, os quais se mostraram entusiasmados para levar adiante a proposta e para implementá-la na Unidade Básica da Vila Gaúcha, direcionando-a a todos os diabéticos ali cadastrados.

Acreditamos que o resultado obtido é decorrente de todo o processo de (co)criação, no qual equipe de saúde e diabéticos se engajaram no desenvolvimento das atividades, criando novas relações sociais.

O sentimento da equipe de saúde quanto à participação no processo de (co)criação do serviço pode ser sintetizado pelo depoimento a seguir:

“a forma de vocês trabalharem demonstrou que vocês respeitaram a nossa opinião. Respeitaram as nossas ideias. E isso é fundamental para a equipe (médico, enfermeiro, técnico). Nos achamos que fomos ouvidos. E isso para a construção de um projeto, de algo que vai continuar aqui é interessante”(médico – Rafael).

Paralelamente, o sentimento dos diabéticos em relação ao projeto (co)construído, pode ser resumido no depoimento a seguir:

- Eu gostei de conversar com vocês, vocês explicam as coisas certas, e é pro nosso bem, não pro bem de vocês. Vocês estão fazendo o serviço de vocês, né? E pra nós é muito bom isso aí. Vocês estão aqui nos ajudando, o mínimo que a gente pode fazer é retribuir (Ronaldo)

O novo olhar que o design sugere ao processo de desenvolvimento de serviços de saúde trazido por esta tese contribui para a discussão da ampliação do escopo da atividade profissional do designer e da sua inserção em diferentes esferas dos serviços públicos. O design pode atuar desde a criação de políticas públicas à operacionalização de ações nesse setor ou em outros, por meio da criação dos mais diversos serviços, nas quais mudanças de atitudes são desejadas. Isso inclui: transporte, serviços sociais, educação, turismo, entre muitas outras áreas. Serviços, entendidos como interações em uma rede de atores, são atos comunicativos. E, como ensina Frascara (2009), no artigo com o sugestivo título “Comunicação para a mudança: estratégias e dificuldades”, o design pode contribuir para a transformação de “expectadores passivos” em cidadãos ativos, que participam da vida pública, uma vez que este ato de participação é um ato comunicativo e, como tal, cabível à ação do design.

Ainda, Frascara (2009, p. 28) afirma que “uma mudança pública de atitude requer o reconhecimento da diversidade de pessoas e uma abordagem de comunicação ética, na qual as pessoas se tornarão parceiros ativos do processo”.

Nesse sentido, a abordagem do *experience based design* responde a ambas as necessidades. Em adição a isso, o autor identifica que, para que consigamos ser bem-sucedidos em nossa proposta de mudança de atitudes, é necessário identificar os atores que podem criar barreiras para que ela ocorra, como a indústria, o governo e as próprias pessoas. Além disso, é preciso construir argumentos fortes que vinculem valores positivos a cada um desses públicos. A abordagem de projeto aqui apresentada está alinhada à proposição de Frascara (2009), uma vez que, para a configuração da retórica e da estética do conceito do serviço, considera a perspectivas desses diferentes atores que compõem a ecologia do serviço.

Essa perspectiva, que considera a compreensão das necessidades das pessoas a partir de um entendimento do ecossistema onde ela se insere, pode contribuir para a criação de políticas públicas mais efetivas, visto que integra, em uma única solução, serviços da responsabilidade de diferentes ministérios, a exemplo dos serviços de saúde, os sociais e os de educação. Além do mais, o design contribui para a configuração de novas alternativas de serviços públicos mais baratas para o governo, uma vez que sua efetividade é testada junto às comunidades a que se destinam, antes de serem investidos nestas os escassos recursos públicos. A configuração de estratégias de inovação do tipo *bottom up*, que são fundamentadas não apenas na participação da comunidade fornecendo informações, mas em sua ativa (co)criação (desde o design avaliação da prototipação) ajuda a garantir não apenas a eficácia, mas também a eficiência das políticas criadas.

A contribuição do designer para o campo da inovação social está relacionada ao questionamento das soluções existentes, identificando diferentes possibilidades e utilizando seu conhecimento técnico para transformar o que antes era inimaginável, em uma solução possível de ser estruturada e replicada em diferentes contextos. O design pode contribuir para dar forma a diferentes teorias, transformando-as em tecnologias sociais passíveis de serem replicadas e adaptadas a outros contextos.

O olhar do designer sintetiza a visão dos diferentes atores e se preocupa em atender as necessidades de todos no desenvolvimento das propostas. Esse olhar persegue o objetivo de tornar um serviço útil, usável e desejável, do ponto de vista dos usuários, e eficaz, eficiente e distinto, do ponto de vista das organizações.

Quando um designer percebe que um usuário não entende como usar um produto, aquele enxerga um problema de projeto e persegue múltiplos caminhos capazes de tornar esse produto usável. Para concretizar isso, o design usa a linguagem visual e sensorial como forma de criar um diálogo criativo com os usuários. Essa competência pode trazer muitas contribuições, por exemplo, para a área da Educação, onde dificuldades de aprendizado poderiam ser superadas por meio da exploração de diferentes suportes de ensino, a partir do reconhecimento das características específicas do público em questão.

Perspectivas Futuras

Os resultados encontrados nesta tese abriram alguns caminhos para a continuidade do estudo da contribuição do campo do design para a área da saúde pública. O primeiro deles é entender o design como um processo de construção de tecnologias sociais, que podem ser testadas e validadas antes de se investirem os escassos recursos públicos em projetos ineficazes. Assim, uma linha de pesquisa a ser explorada é a relação entre o design de uma proposta e a sua implantação, buscando entender como o campo do design deve dialogar com o campo da administração, para a implantação de um projeto-piloto desse novo serviço e avaliando os resultados obtidos em termos de redução de custos e melhoria da qualidade de vida. Outro caminho possível é identificar o potencial de replicação da solução projetada em contextos sociais diferentes daquele em que essa foi criada. A solução precisará ser adaptada. Qual deve ser a postura do designer para essa adaptação? Como envolver a comunidade no re-design da solução? Outro caminho é identificar o potencial de replicação da plataforma projetada para outras condições crônicas como hipertensão, asma, Alzheimer, apenas para citar algumas.

Ao final desta tese, identifiquei que a virtude moral da reciprocidade pode ser uma explicação para os resultados do processo de (co)criação de novos serviços. Ao envolver-se com a comunidade, o designer estabelece outro tipo de relação com as “pessoas sociais”, e não com os “indivíduos biológicos” que interagem com a equipe de saúde. Nesse sentido, podemos dizer que uma dádiva se estabeleceu entre os participantes do projeto, ou seja, como Jacques Godbout (1999, p. 24) define: “um sistema social formado pelas relações de pessoa a pessoa”. O autor qualifica como dádiva “qualquer prestação de bem ou de serviço, sem garantia de retorno, com vistas a criar, alimentar ou recriar os vínculos

sociais entre as pessoas” (Godbout, 1999, p. 29). Outra perspectiva de estudos futuros é aproximar o conhecimento do design de serviços da teoria da dádiva. Esta teoria, ao explicar as relações de reciprocidade e confiança, pode trazer importantes subsídios para aprimorar o método colaborativo de design de novos serviços.