

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS E TI

WILLIAM AQUINO GIBK

PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DE SERVICE DESIGN THINKING COMO  
FERRAMENTA DE INOVAÇÃO EM SERVIÇO PÚBLICO

PORTO ALEGRE

2015

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar como as metodologias de *Service Design Thinking* podem contribuir para a inovação em serviços para uma empresa que desenvolve soluções para a gestão pública. Num momento em que a inovação passa a ser um diferencial competitivo para as empresas provedoras de serviço, as técnicas de inovação tem ganho espaço dentro das organizações. As técnicas de *Service Design Thinking* apresentam uma nova abordagem na criação de experiências em serviços, podendo gerar uma cultura orientada a inovação dentro das organizações. Foi realizada pesquisa em referencial bibliográfico para a análise das ferramentas de *Service Design Thinking* para utilização na companhia estudada. Com a realização de entrevistas e observação do serviço de administração de credenciais da companhia foi possível identificar um conjunto de ferramentas de *Service Design Thinking* compatível com os serviços prestados.

Palavras-chave: *Service Design Thinking*. Inovação. Serviços. Administração Pública.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MDIC	Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
PIB	Produto Interno Bruto
PGQP	Prêmio Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PROCERGS	Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul
<i>SaaS</i>	<i>Software as a Service</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As dimensões da inovação .....	14
Figura 2 – Processo de <i>design</i> em ação .....	17
Figura 3 – <i>Double diamond</i> .....	17
Figura 4 – Mapa de <i>stakeholders</i> .....	19
Figura 5 – Mapa de jornada de usuário do metrô .....	22
Figura 6 – <i>Storyboard</i> .....	30
Figura 7 – Mapa de ciclo de vida do usuário .....	37
Figura 8 – Componentes <i>business model canvas</i> .....	38
Figura 9 – Organograma .....	40
Figura 10 – Modelo de <i>service design thinking</i> .....	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	7
1.2 OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>9</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO.....	12
2.2 DESIGN-DRIVEN INNOVATION .....	13
2.3 SERVICE DESIGN THINKING.....	15
<b>2.3.1 Exploração</b> .....	<b>18</b>
2.3.1.1 Mapa de <i>Stakeholders</i> .....	19
2.3.1.2 Safári de Serviços .....	20
2.3.1.3 <i>Shadowing</i> .....	20
2.3.1.4 Mapa de Jornada de Usuário .....	21
2.3.1.5 Entrevistas Contextuais .....	22
2.3.1.6 Os Cinco Porquês .....	23
2.3.1.7 Sondagem Cultural .....	23
2.3.1.8 Etnografia Móvel.....	24
2.3.1.9 Um Dia na Vida.....	25
2.3.1.10 Mapa de Expectativas.....	25
2.3.1.11 Personas .....	26
<b>2.3.2 Criação e Reflexão</b> .....	<b>27</b>
2.3.2.1 <i>Brainstorming</i> .....	28
2.3.2.2 E se ...? .....	28
2.3.2.3 Criação de Cenários .....	29
2.3.2.4 <i>Storyboard</i> .....	29
2.3.2.5 Maquete de Mesa .....	30
2.3.2.6 Protótipo do Serviço.....	31
2.3.2.7 Encenação do serviço.....	31
2.3.2.8 Desenvolvimento Ágil .....	32
2.3.2.9 Cocriação .....	32

<b>2.3.3 Implementação .....</b>	<b>33</b>
2.3.3.1 Storytelling.....	34
2.3.3.2 Blueprint de Serviço.....	34
2.3.3.3 Dramatização do Serviço .....	35
2.3.3.4 Mapa de Ciclo de Vida do Usuário.....	36
2.3.3.5 Business Model Canvas .....	37
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>39</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	39
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	40
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	41
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	41
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	43
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>44</b>
4.1 ANÁLISE CONTEXTUAL.....	44
4.2 ANÁLISE DO SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO DE CREDENCIAIS .....	45
4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE <i>SERVICE DESIGN THINKING</i> .....	47
4.4 CONJUNTO DE FERRAMENTAS PROPOSTO .....	49
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO A - BLUEPRINT DE SERVIÇOS .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DE ENTREVISTA.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE B – FASES DO PROCESSO DE DESIGN.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE C – PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>67</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços está crescendo tanto em importância e em aspectos econômicos como também na geração de empregos formais no Brasil. De acordo com dados do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), em 2013, o setor terciário representou 69,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e o Brasil mostrou um aumento das exportações mundiais de serviços de 281,6% no período de 2003 a 2012, conforme a *United Nations Conference on Trade and Development*.

Juntamente com o crescimento da oferta de serviços, o perfil dos consumidores está intrínseco. Na visão de Martin e Morich (2011), o novo consumidor tem o poder de adquirir e comparar informações, e isso perpassa suas decisões e seu padrão comportamental. Para esses autores, a competição é global, pois no momento que o consumidor passa a ter mais informações sua possibilidade de compra não se restringe ao local de venda, assim aumentando seu grau de exigência e expectativa quanto ao produto ou serviço que ele busca.

O *service design* tem como objetivo garantir que as interfaces do serviço sejam úteis, utilizáveis e desejáveis, sob o ponto de vista do cliente, e eficazes, eficientes e diferenciadas, sob o ponto de vista do fornecedor (MAGER, 2009).

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

O *Service Design Thinking* é uma área emergente focada na criação de experiências cuidadosamente planejadas, por meio do uso de uma combinação de mídias tangíveis e intangíveis. O desenho destes serviços geralmente resulta no *design* de sistemas e processos que tem como objetivo oferecer um serviço holístico, sendo essencial para uma economia baseada no conhecimento. Isso oferece inúmeros benefícios à experiência final do usuário incorporados a novos modelos de negócios, os serviços gerados são empáticos às necessidades do usuário e buscam criar um novo valor socioeconômico (Copenhagen Institute of Interaction Design, 2014).

O *Service Design Thinking* é amplamente utilizado como uma ferramenta que gera inovação para criação ou melhoria de um serviço. Serviços que custem menos aos cofres

públicos e satisfaçam as necessidades dos usuários são desafios que os governos já enfrentam nos dias de hoje mas dificilmente são superados.

A empresa estudada é a Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul (PROCERGS), uma empresa de economia mista fundada em 28 de dezembro 1972 que atua como órgão executor da política de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Estado. A PROCERGS trabalha lado a lado com os demais órgãos do estado, gerando soluções que contribuam para apoiar a ação do Governo, modernizar a gestão pública, melhorar os serviços prestados ao cidadão e democratizar o acesso a informação.

Com atuação em nível nacional a empresa desenvolve soluções na área de tecnologia da informação e comunicação para a administração pública, conta com mais de 1200 funcionários, 13 sedes espalhadas pelo estado do Rio Grande do Sul, um *Data Center* com 720 metros quadrados localizado na Matriz em Porto Alegre, com operação em regime 24x7 para atender todos os órgãos do Estado.

A proposta deste projeto irá afetar principalmente os cidadãos que utilizam os serviços providos pela empresa, pois a maioria dos serviços utilizados pelos usuários não contempla a sua experiência de utilização, portanto devem ser revistos para que os usuários possam ter a melhor experiência possível e um serviço eficiente.

As práticas utilizadas na área de inovação da empresa não contemplam a cocriação e experiência de utilização dos serviços com os envolvidos, gerando um alto nível de treinamentos complexos e causando problemas nos processos suportados pelos serviços oferecidos o que gera grande insatisfação dos usuários, a demora excessiva ou a não execução dos serviços projeta uma imagem ruim para o governo e pode gerar problemas catastróficos para o governo.

Para avançar nas práticas atuais, surgem métodos lineares que unem práticas de gestão e *design*. Entre estas técnicas se destaca o *Service Design Thinking*, que, na concepção de Moritz (2005) propõe resolver problemas na qualidade dos serviços com a utilização dos princípios do *design* que são utilizados para a melhoria de produtos. Não somente buscando uma metodologia, mas também atingir o resultado de forma eficiente e eficaz tanto para o usuário final quanto para o provedor do serviço.



Diariamente os brasileiros reclamam dos serviços prestados pelo governo, muitos dos serviços oferecidos não possuem um valor mínimo entregável do serviço, de forma que não sejam sustentáveis, desejáveis e nem rentáveis.

Tendo em vista o *Service Design Thinking* como uma forma de buscar inovação, esse artigo tem como questão de pesquisa:

Como a PROCERGS pode utilizar o *Service Design Thinking* como ferramenta de inovação em serviços, mais especificamente, na área de administração de credenciais?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Este projeto tem como objetivo geral analisar como a inovação em serviços pode ser gerada a partir das metodologias do *Service Design Thinking*.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos originados do geral são:

- a) analisar teoricamente as metodologias de *Service Design Thinking* e suas contribuições para desenvolver e redesenhar serviços;
- b) desenvolver uma proposta de utilização do *Service Design Thinking* para o serviço de administração de credenciais da empresa;
- c) especificar sob a ótica do *Service Design Thinking* um conjunto de ferramentas que contribuam com a inovação de produtos e serviços providos pela empresa;
- d) discutir a contribuição do *Service Design Thinking* aplicado para a inovação em serviços;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com o senso comum, organizações públicas são burocráticas e não conseguem inovar por falta de estímulo para a criação de novos produtos e serviços. Essa afirmação, Segundo Mulgan (2007), está em desacordo com algumas iniciativas presentes no setor público. A internet, a *world wide web* e outras grande inovações, saíram de organizações públicas.

Hoje o setor público sofre uma pressão para entregar “mais” por “menos” e isso faz com que a inovação seja um imperativo, por meio do qual novas ideias precisarão ser desenvolvidas, prototipadas, testadas e implementadas (SIODMOK, 2008), por isso os governos estão com o desafio de desenvolver novos serviços com qualidade ou melhorar os já existentes.

Recentemente estudos demonstraram que as metodologias do *Service Design Thinking* podem promover a inovação nos serviços públicos (DESIGN COUNCIL, 2014). Thakara (2010) cita que os políticos sentem dificuldade de mobilizar as pessoas do setor público. Eles estão certos apontando esta dificuldade, pois atualmente a abordagem para a melhoria dos serviços públicos não leva em conta as opiniões das pessoas que trabalham nessas instituições. A coparticipação das pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento das soluções é uma saída para isso.

Brown (2008) coloca que a inovação, tanto em empresas privadas como em organizações públicas, deve permear toda a organização, gerando uma cultura de inovação. É necessário que os funcionários passem a entender as necessidades dos usuários de um determinado serviço, para que, a partir daí, possam propor melhorias e mudanças e, assim, ajudar a desenvolver serviços públicos de qualidade. O entendimento do *Service Design Thinking* como um processo interdisciplinar e colaborativo pressupõe que as pessoas responsáveis pela entrega de um serviço possam contribuir e expor suas ideias para a sua melhoria.

O estudo sobre *Service Design Thinking* vai contribuir para que ferramentas de inovação em serviços sejam disseminadas, auxiliando a criação de serviços públicos eficientes

que contemplem a real necessidade dos cidadãos (DESIGN COUNCIL, 2014) e, com isso, prover uma melhor experiência de utilização de serviços no Brasil.

Tendo em vista atingir os objetivos explicitados, o trabalho foi dividido em cinco capítulos, sendo eles: introdução – fundamentação teórica, onde os principais conceitos sobre o tema serão abordados – métodos e procedimentos, onde é relatado como a pesquisa foi realizada – apresentação e análise de dados, relatando como se desenvolveu os objetivos explanados nos métodos e suas consequências – considerações finais, reunindo quais os principais resultados que foram obtidos no decorrer da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contextualiza a cultura organizacional para a inovação, abordando conceitos da inovação orientada pelo *design*, e, por fim, apresenta teoricamente as técnicas do *Service Design Thinking*.

Estes fundamentos teóricos são necessários para que o estudo de caso desta pesquisa seja desenvolvido de forma eficaz, auxiliando na compreensão das técnicas estudadas.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO

Antes de apresentarmos os métodos de inovação e como se desenvolvem, é importante destacar uma importante realidade para a promoção de qualquer processo criativo, a cultura organizacional. Segundo Claver et al. (1998), a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores, símbolos e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, além disso, o autor diz que a cultura organizacional que diferencia uma organização da outra e descreve como as coisas são feitas.

A criatividade e a capacidade de inovar estão diretamente ligadas a cultura organizacional (MARTINS; TERBLANCHE, 2011). Detalhando mais sobre a cultura organizacional orientada para a inovação, Claver et al. (1998), uma organização precisa possuir uma cultura forte, compartilhada e claramente orientada à inovação, para competir por meio do desenvolvimento de inovações.

De acordo com a visão de Lock e Kirkpatrick (1995), os três pilares que uma cultura de apoio a inovação atua são:

- a) incentivar formas inovadoras de representar problemas e encontrar soluções;
- b) considerar a inovação como desejável e normal;
- c) destacar os inovadores como modelos a serem seguidos;

São destacadas por Acosta et al. (2012), a cultura organizacional, a estratégia, a estrutura e o ambiente como as vertentes que impulsionam o desenvolvimento da cultura

organizacional para a inovação. Segundo o autor, ao desenvolver essas vertentes, é possível criar novos processos e fomentar novos meios de inovação. Dentre os métodos de inovação em serviços utilizados atualmente, podemos destacar a inovação orientada pelo *design*, o qual será abordado no capítulo a seguir.

## 2.2 DESIGN-DRIVEN INNOVATION

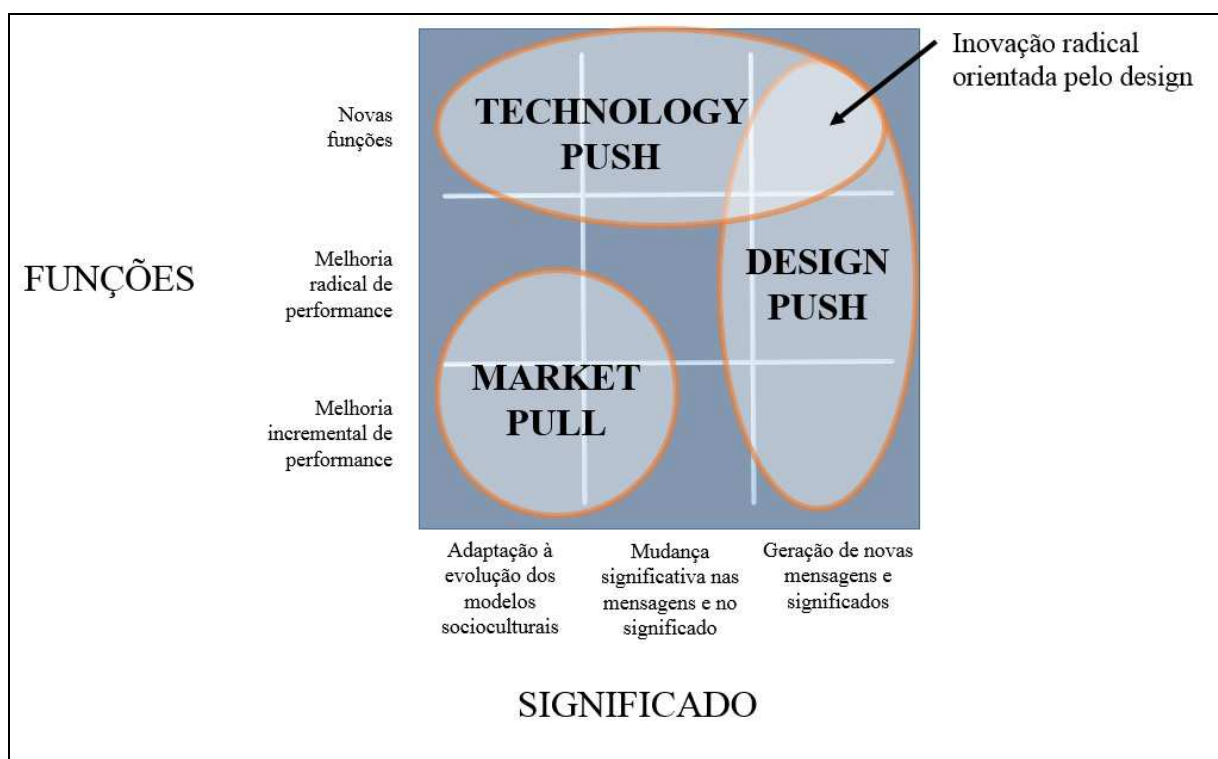
Segundo Borba e Reyes (2007, p. 1), “a concepção de *design* como elemento estratégico para a organização, considerando as diferentes fases do ciclo de vida do produto-serviço, torna-se um fator agregador dos processos e mudanças na organização”. Nas empresas de manufatura e, cada vez mais, nas empresas do setor terciário, o *design* torna-se um dos principais recursos para a inovação empresarial. Por meio do *Design-Driven Innovation* (Inovação Orientada pelo *Design*), temos a possibilidade de criar inovações radicais gerando significado para os consumidores e, ao mesmo tempo, representando um diferencial chave para a evolução do setor ou da indústria (DELL’ERA; MARCHESI; VERGANTI. 2010).

O sucesso que grandes organizações orientadas pelo *design* veem obtendo nos últimos tempos tem motivado uma discussão de como a inovação pode resultar em vantagem competitiva no mercado (MUTLU; ER, 2013), empresas que utilizam *Design-Driven Innovation*, nos processos de criação de novos serviços ou produtos, convergem a ser mais inovadoras e, com isso, obtêm maiores ganhos competitivos (UTTERBACK, 2007). O autor identifica que, cada vez mais, as decisões de compra de produtos ultrapassa os diferenciais estéticos e funcionais para uma entrega de significados para o cliente, compreendendo demandas emocionais e socioculturais. Ou seja, ao invés de focarem no produto, as empresas se perguntam “de que tipo de experiência as pessoas gostariam?” (VERGANTI, 2012b, p. 1). Verganti (2012a) conclui que os produtos e serviços sempre tiveram uma dupla natureza: o aspecto utilitário e o simbólico, assim, o autor ressalta o valor social e o valor simbólico de um produto ou serviço.

Para que o papel do *design* no processo de inovação seja esclarecido, Verganti (2012a) apresenta duas dimensões da inovação: a de funções e a de significado, assim, três variáveis iniciam este processo: *technology-push* (empurrada pela tecnologia) onde a inovação é

percebida como o avanço tecnológico, *market-pull* (puxada pelo mercado) onde a fonte de inovação é o mercado, e o desenvolvimento de novos produtos e serviços é um consequência das necessidades dos consumidores e *design-push* (empurrada pelo *design*) o qual dá importância para o significado do que é entregue e quais as mensagens transmitidas a partir do contexto sociocultural que o usuário detecta estes significados. A Figura 1 exhibe a relação entre as dimensões de funcionalidade e de significado para as três variáveis de inovação.

**Figura 1 – As dimensões da inovação**



**Fonte: Adaptado de Verganti (2012a).**

A inovação radical orientada pelo *design* apresentada na Figura 1, é o ponto em que a tanto funcionalidade quanto a mensagem transmitida para o cliente atingem seus graus máximos. Com isso, o consumidor pode transformar-se em um fã da marca e sua fidelização é facilitada. Segundo Kelley (2005), a inovação para as empresas que querem obter sucesso no futuro deve ser alterada, pois, a inovação baseada somente em produtos já não existe. Atualmente, a inovação é um meio de transformar a cultura organizacional da empresa e a

cultura dos seus consumidores, ou seja, em todos os aspectos do negócio, inclusive seus membros.

Utterback (2007) afirma que novas funcionalidades, baixo custo e qualidade, já deixaram de ser um diferencial competitivo. Assim, após a empresa abandonar o direcionamento do *design* centrado ao usuário e adota a inovação orientada pelo *design*, com a inversão do processo, a empresa passa a informar aos usuários qual caminho seguir, como podemos ver o exemplo da Apple, que se estabelece como única na mente de seus consumidores e no mercado, sendo a maior companhia de capital aberto do mundo, superando 700 bilhões de dólares (FARR, 2015).

Quando comparamos a inovação orientada pelo *design* com outros tipos de inovação, ela se difere das outras pelo seu cunho de não responder para o mercado, e sim, gerar diálogo e aproximação com esse (VERGANTI, 2006). Com isso, a entrega não será somente de um produto ou serviço, mas um significado para o cliente. Essa dimensão cultural pode ser enxergada utilizando as técnicas do *design* que, muitas vezes, são descartados pelos criadores de produtos e serviços. Com o intuito de disponibilizar ferramentas e práticas da inovação orientada pelo *design*, para atingir e entregar o significado dos produtos/serviços para os clientes, algumas correntes do *design* surgem, entre elas o *Service Design Thinking*, que compreende um conjunto de instrumentos e abordagens que serão descritos no capítulo a seguir.

### 2.3 SERVICE DESIGN THINKING

O *design* de serviço, como disciplina, teve início no começo na década de 90, após o setor de serviços passar por uma relevante insatisfação em relação a qualidade da sua entrega no decorrer dos anos 80. Lovelock e Wright (2001), relatam problemas em fatores considerados intangíveis como, por exemplo, um atendimento realizado de forma insatisfatória ou um pós-venda ineficaz. Na percepção de Hollins e Hollins (1991), os serviços são definidos como intangíveis, não podendo ser estocados e que, se não utilizados por algum tempo, têm seu benefício perdido, tanto para os consumidores como para a organização.

O *Service Design* é uma área emergente, focada na criação de experiências cuidadosamente planejadas, por meio de mídias tangíveis e intangíveis que geralmente resultam no *design* de sistemas e processos que têm como objetivo oferecer ao usuário um serviço holístico (Copenhagen Institute of Interaction *Design*, 2014).

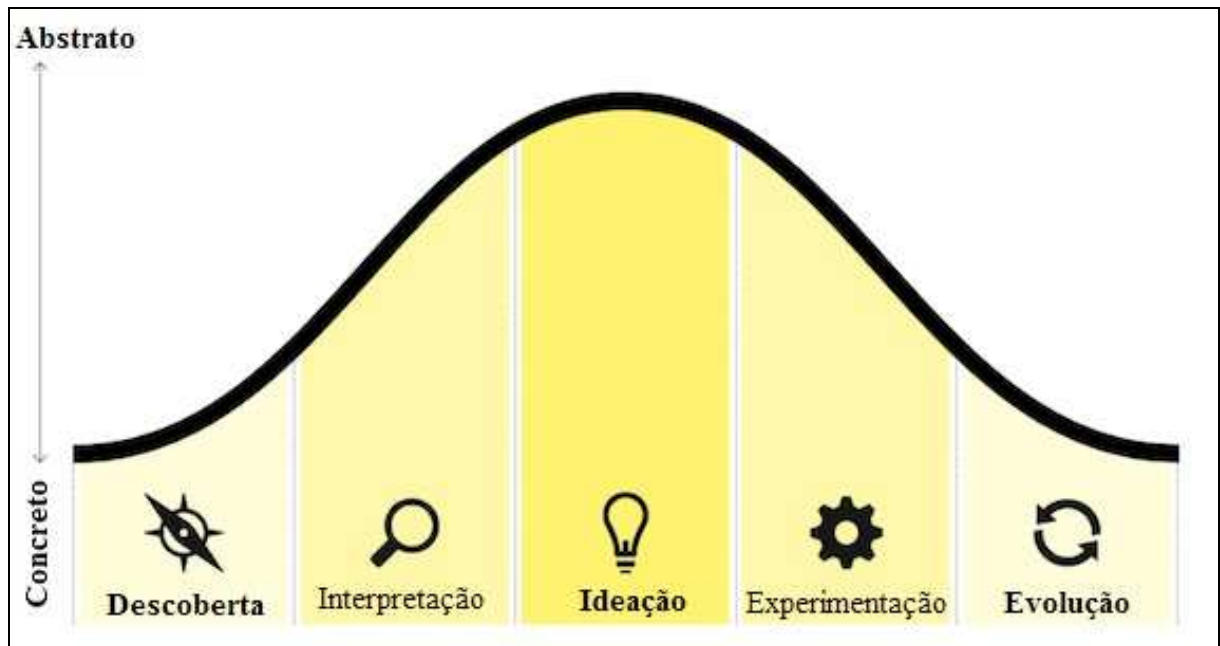
Segundo Stickdorn (2010), o *Service Design* é uma abordagem interdisciplinar que combina diferentes métodos e ferramentas oriundos de diversas disciplinas. Tratando-se de uma nova forma de pensar, e não uma nova disciplina autônoma. O autor define os cinco princípios do *Service Design Thinking* como:

- a) centrado no usuário, os serviços devem ser testados através do olhar do cliente;
- b) cocriativo, todos os *stakeholders* devem ser incluídos no processo de *design* de serviços;
- c) sequencial, o serviço deve ser visualizado como usa sequência de ações inter-relacionadas;
- d) evidente, serviços intangíveis devem ser visualizados como artefatos físicos;
- e) holístico, todo o ambiente de um serviço deve ser levado em consideração.

Quanto ao processo de *design*, diversos autores diferem em relação aos passos e nomenclaturas utilizadas, porém, todos abordam basicamente os mesmos passos. Brown (2010) concorda com o modelo apresentado na Figura 2, apresentada pela IDEO (2012), o qual apresenta seguintes fases: descoberta, interpretação, idealização, experimentação e evolução.



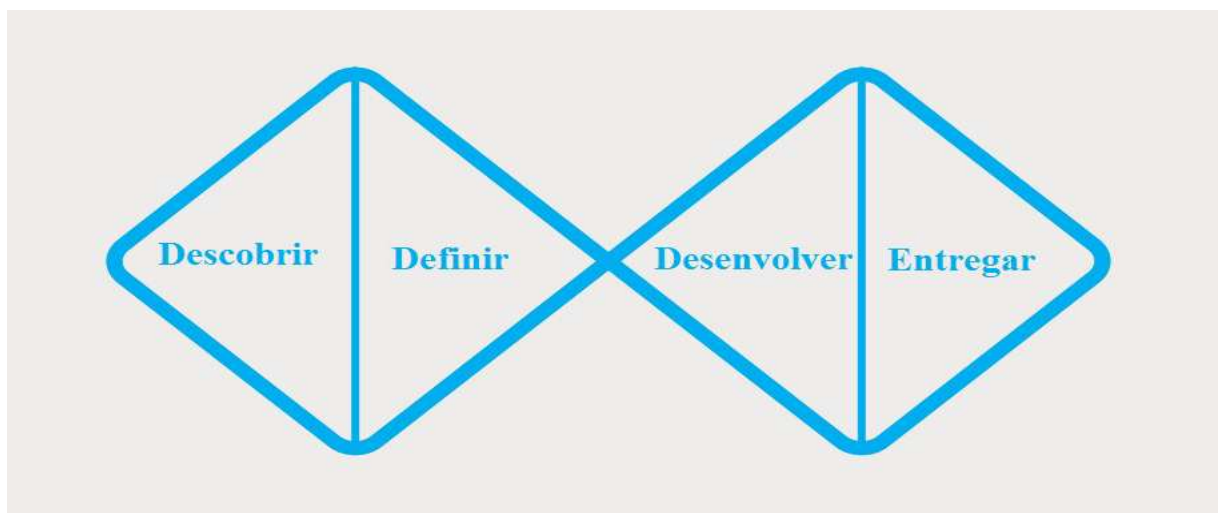
**Figura 2 – Processo de *design* em ação**



Fonte: IDEO (2012 p. 15).

O British Design Council (2015), traz um modelo mais sintético, porém sem lacunas ou qualidade inferior em relação ao exemplo anterior, defendido pela IDEO (2012), o modelo *Double Diamond* apresenta quatro passos iterativos para o processo de *design*, como podemos ver a seguir na Figura 3.

**Figura 3 – *Double diamond***



Fonte: Adaptado de Design Council (2015 p. 7).

Para cada uma destas etapas, existem ferramentas que possibilitam atingir melhores resultados à respectiva fase onde são aplicadas. Faz-se necessário, após a apresentação de algumas visões de como ocorre o processo, apresentarmos algumas das ferramentas que podem ser utilizadas e, posteriormente, irão ser utilizadas na pesquisa. As referências utilizadas serão de Stickdorn e Schneider (2010) porque o método de cocriação utilizado na elaboração do livro contou com mais de 60 autores que discutiram e formalizaram metodologias e conceitos de Service Design Thinking. Para cada etapa do processo os autores informam o tipo das ferramentas, portanto, na fase de descoberta, as ferramentas utilizadas são de exploração, na fases de definição e desenvolvimento, utiliza-se ferramentas de criação e reflexão e na fase de entrega, são utilizadas ferramentas de implementação.

A apresentação das ferramentas se dará conforme o modelo *Double Diamond* e o tipo da ferramenta, conforme podemos ver nos próximos subcapítulos.

### **2.3.1 Exploração**

A etapa de exploração consiste em, primeiramente, entender a cultura e metas da organização provedora do serviço, identificando o problema a ser trabalhado. Este problema costuma ser organizacional ou inicialmente visualizado sob uma perspectiva organizacional, deve se observar o ponto de vista da empresa acerca de um determinado problema.

A segunda tarefa não é encontrar uma solução para este problema, mas sim identificar o problema real. “Obter um entendimento claro da situação a partir da perspectiva dos usuários atuais e potenciais acerca de determinado serviço é crucial para o sucesso do *Service Design*” (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

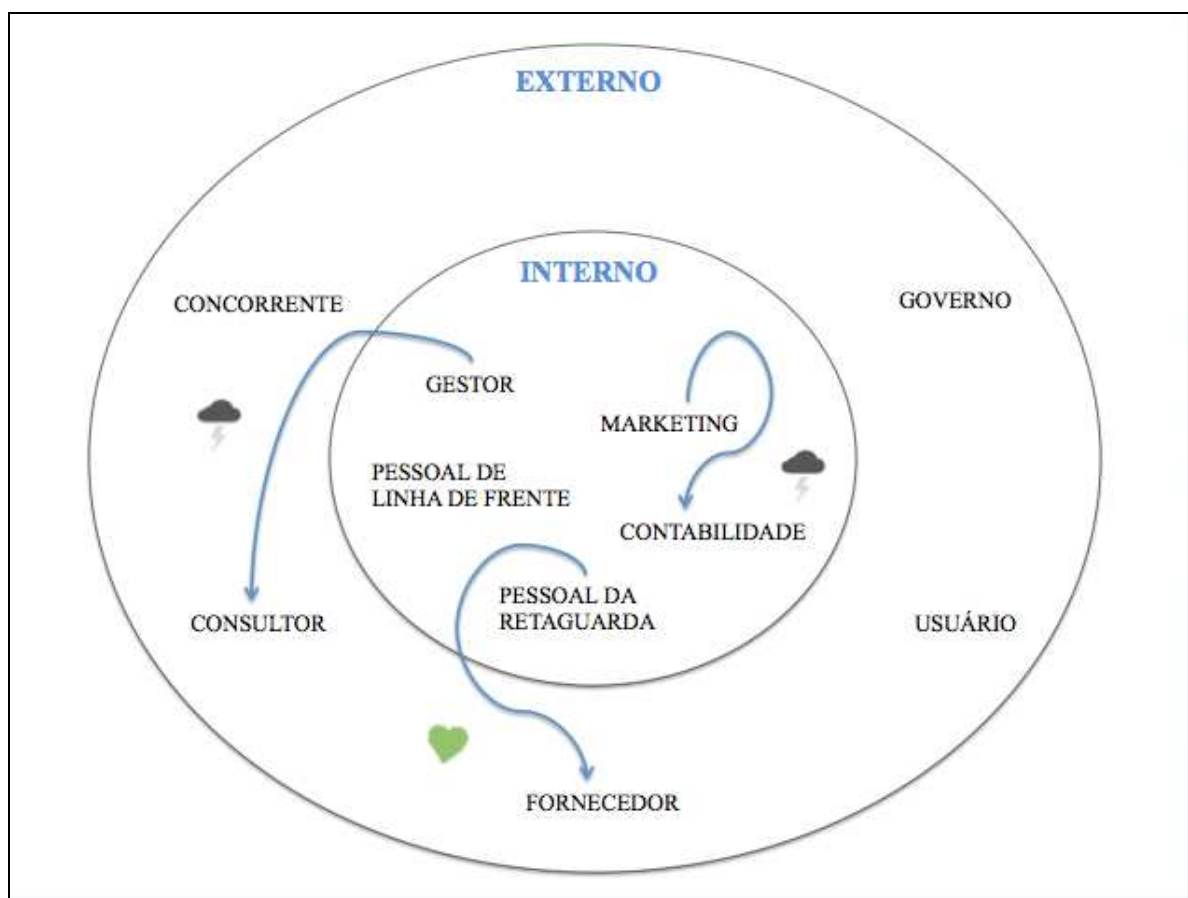
Para que as tarefas desta etapa sejam alcançadas podemos utilizar uma ou mais ferramentas do *Service Design Thinking* apresentadas a seguir.

### 2.3.1.1 Mapa de *Stakeholders*

O mapa de *stakeholders*, apresentado na Figura 4, é uma representação visual ou física dos diversos públicos envolvidos em determinado serviço. Além de representarmos funcionários, cliente, organizações parceiras, podemos analisar as atividades entre esses grupos.

No primeiro momento é desenhada uma lista de necessidades dos *stakeholders*, assim que a lista estiver completa, é necessário focar no modo de interação destes grupos, essas conexões devem ser destacadas para que um panorama acessível seja produzido, e com isso, identificar e destacar os pontos problemáticos relacionados a cada grupo de *stakeholders* (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

**Figura 4 – Mapa de *stakeholders***



Fonte: Stickdorn e Schneider (2010, p. 153).

### 2.3.1.2 Safári de Serviços

O safári de serviços é uma técnica em que as pessoas são convidadas a saírem para explorar exemplos de experiência em serviços em um contexto real, e então, opinar sobre as suas experiências (DESIGN COUNCIL, 2015). A facilidade em colocar as pessoas no lugar do usuário torna o safári de serviços uma experiência bastante esclarecedora para as pessoas da equipe do cliente.

A condução do safári de serviços se dá por um conjunto simples de ferramentas, no caso, somente um material para registro, por exemplo, um gravador de áudio, uma câmera de vídeo ou até mesmo caneta e papel. É uma prática comum convidar as pessoas para explorarem todos os tipos de serviço encontrados, na tentativa de identificar os fatores comuns a todas as experiências de serviço positiva.

Ao olhar para uma grande variedade de serviços as pessoas desenvolvem um entendimento das necessidades comuns dos usuários e dos problemas comuns encontrados. Esses *insights* podem, posteriormente, gerar oportunidades de inovação nos serviços e, muitas vezes, essas inovações são mais aceitas pois as pessoas sentem-se responsáveis por sua criação (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

### 2.3.1.3 *Shadowing*

A técnica de *shadowing* (acompanhamento), envolve a imersão dos pesquisadores na vida dos usuários, atendentes e demais *stakeholders*, isso permite que os pesquisadores identifiquem os momentos em que os problemas ocorrem. Assim, problemas que sequer sejam reconhecidos pelos funcionários podem ser documentados e analisados.

Podendo demandar uma grande quantidade de tempo, o *shadowing* requer que as pessoas a serem acompanhadas devam ser corretamente identificadas, para que *insights* e informações ricas sejam coletadas e, com isso, o processo de *design* siga a direção correta (DESIGN COUNCIL, 2015).

Uma visão verdadeiramente holística, de como o serviço opera, pode ser desenvolvida com esta técnica, uma vez que isso gera um entendimento profundo das interações entre os diversos grupos em tempo real, identificando os pontos de contato envolvidos. O *shadowing* se destaca por identificar os momentos em que as pessoas às vezes dizem uma coisa e, no entanto, fazem outra.

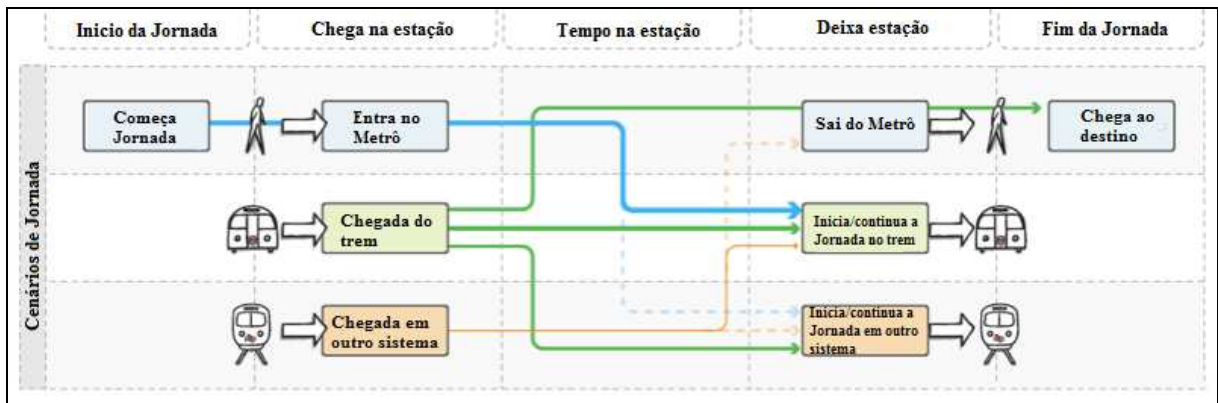
#### 2.3.1.4 Mapa de Jornada de Usuário

O mapa de jornada do usuário é uma visualização vívida, porém estruturada, da experiência de um usuário de um serviço, como podemos ver na Figura 5. Os *touchpoints* que o usuário interage com o serviço são utilizados para construir uma narrativa envolvente baseada na experiência dos usuários. Esta narrativa detalha as interações e emoções de modo acessível.

Para que o mapa seja desenvolvido é essencial a identificação dos *touchpoints* de interação do usuário, estes podem ter diversas formas, desde o contato face a face entre indivíduos, deslocamentos físicos até interações virtuais com um site ou aplicativo para celular, sendo que, é possível encontrar as maiores oportunidades de negócio nessas áreas (RICHARDSON, 2010).

Identificados os *touchpoints*, eles podem ser conectados visualmente representando um panorama da sua experiência, este panorama deve ter um apelo visual que o torne facilmente acessível para todos, mas deve incluir um nível de detalhamento suficiente para oferecer *insights* reais sobre as jornadas exibidas.

**Figura 5 – Mapa de jornada de usuário do metrô**



Fonte: Livework (2015, p. 16).

### 2.3.1.5 Entrevistas Contextuais

A técnica etnográfica de entrevistas contextuais é conduzida no ambiente, ou contexto, em que o serviço em questão ocorre. Assim, permitindo que os pesquisadores observem e investiguem o comportamento dos *stakeholders* entrevistados.

As entrevistas são realizadas no ambiente em que os *stakeholders* interagem com o serviço analisado e utiliza uma série de perguntas e observações para gerar os *insights* desejados. Normalmente a entrevista é documentada por meio de áudio e fotografias ou papel, e pode até mesmo ser filmada.

Para Stickdorn e Schneider (2010), uma das vantagens das entrevistas contextuais é que ela ajuda o entrevistado a lembrar detalhes específicos que muitas vezes se perde nos ambientes onde grupos de foco são realizados. No entanto, os *insights* gerados não se limitam ao entrevistado, pois permitem que os pesquisadores também obtenham um entendimento do ambiente social e físico que cerca o serviço, isso ajuda a gerar um entendimento muito mais holístico do que o proporcionado por técnicas tradicionais.

### 2.3.1.6 Os Cinco Porquês

A técnica dos cinco porquês geralmente é utilizada para explorar em maior profundidade um sintoma exterior na experiência do usuário, visando revelar a constituição da sua causa raiz. Para isso, cada nova pergunta é desencadeada pela resposta da pergunta anterior, sendo útil quando os problemas envolvem interações humanas no dia a dia dos negócios (ISIXSIGMA, 2015).

Belohlavek (2006), explica que o métodos dos cinco porquês são sustentados por diferentes níveis de sustentação, definindo cada um dos porquês como:

- a) o porquê de “como funciona” algo;
- b) o porquê da “lógica intrínseca” de algo;
- c) o porquê da “análise causal” de algo;
- d) o porquê “análise conceitual” de algo;
- e) o porquê das “leis naturais” de algo.

A pessoa ou equipe questionada precisa produzir uma explicação convincente para cada etapa da cadeia causal que leva à experiência ou problema original. A limitação em cinco etapas impede que o processo perca relevância, afastando-se da pergunta original, mas garante a geração de *insights* sobre os processos subjacentes que influenciam a questão.

### 2.3.1.7 Sondagem Cultural

A sondagem cultural é um método de coleta de informações realizado de forma remota e interativa, o usuário participante da pesquisa realiza uma auto documentação, feita com um *kit* para sondagem fornecidos por um período de tempo prolongado.

Os *kits* de sondagem cultural podem ter infinitas possibilidades, podem ser tão simples quanto diários em que o participante preenche durante o período determinado, e complementado com uma câmera descartável ou um conjunto de instruções para estimular o

tipo de reflexão comportamental desejada. Vídeos podem ser incorporados ao *kit*, contendo um roteiro simples que os participantes seguem para autodocumentar *insights* que seriam intangíveis utilizando as técnicas tradicionais (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

Os pesquisadores podem dirigir os participantes remotamente enviando e-mails ou mensagens de texto, por exemplo, de modo que a sondagem cultural possa se adaptar de acordo com a evolução dos objetivos do projeto. O sucesso de uma sondagem depende do monitoramento contínuo dos *insights* para garantir que ela possa adaptar-se a novas descobertas e prioridades.

As sondagens geralmente oferecem um relato das crenças e desejos das pessoas, produzindo um conjunto evocativo de materiais de pesquisa. A intimidade gerada pelos *insights* serve também para criar empatia com os participantes. Assim, elas são altamente eficazes para superar barreiras culturais e trazer uma grande diversidade de perspectivas para núcleo do processo de *design*.

#### 2.3.1.8 Etnografia Móvel

A etnografia móvel pode ser definida como uma pesquisa etnográfica que ocorre independente da localização geográfica, geralmente conduzida por smartphones e tablets, com isso, o pesquisador não necessita estar fisicamente presente. Uma das diferenciações da técnica é que os participantes não são guiados, os participantes optam por como estruturar a pesquisa e gerar *insights*.

Com smartphones, por exemplo, os participantes podem coletar informações centradas no usuário independentemente de horário e localização. Os *touchpoints* em que o usuário percebe interagir com o serviço específico, podem ser documentados utilizando a combinação de áudio, texto, foto ou vídeo. A intenção é permitir que a equipe de design identifique-se com esses usuários, estabelecendo um entendimento empático de suas rotinas e do que é importante para os usuários. (MONAGHAN; JUST, 2000).

Permitir que os participantes definam os *touchpoints* oferece uma visão estruturada pelo usuário de como o serviço funciona. Estes materiais podem ser agrupados e analisados



pelos pesquisadores, com isso, um mapeamento e reflexão de tendências e possibilidades que podem surgir pode ser realizado.

#### 2.3.1.9 Um Dia na Vida

Materiais específicos relacionados a usuários-chave, geralmente condensados em uma persona, são contemplados na técnica “Um Dia na Vida“. A pesquisa pode ser apresentada de diversas formas, desde gráficos simples e quadinhos até vídeos e fotografias, estas apresentações produzem a descrição das rotinas diárias do usuário.

Um dia na vida pode prover informações qualitativas ricas acerca do usuário analisado, identificando e provendo inspiração para o serviço (DESIGN COUNCIL, 2015). Essas informações oferecem uma perspectiva das necessidades do usuário durante um longo período de tempo.

A técnica deve conter o máximo possível de *insights* coletados, incluindo o que o usuário analisado está pensando e fazendo para que um panorama geral e suas interações com o serviço sejam mapeadas. A contextualização das informações revela inúmeras informações secundárias, relacionadas ao pensamento e sentimento do usuário durante sua interação com determinado *touchpoint*. Ao analisar problemas e soluções cotidianas das pessoas, obtemos uma visão holística de seus princípios e motivações, o que é essencial para a criação eficaz de um serviço (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

#### 2.3.1.10 Mapa de Expectativas

O mapa de expectativas é um mapeamento e investigação das expectativas dos usuários quando eles interagem com o serviço. Este mapa pode ser gerado a partir de uma variedade de fontes como uma colagem de notícias, por exemplo, servindo como uma indicação geral de como a organização prestadora do serviço esta sendo percebida externamente.

Podemos utilizar o mapa focado em um serviço específico ou de uma forma mais genérica com o objetivo de analisar uma categoria de serviços. O mapeamento das expectativas serve, diversas vezes, como ferramenta de diagnóstico, destacando as áreas do serviço em que uma maior atenção é exigida. Desta forma o mapa de expectativas é uma maneira útil para definir e rever as áreas em que os clientes enfrentam problemas regularmente, quando entram em contato com o provedor de serviço por telefone, por exemplo, isso pode ser comparado com mapas de expectativas de outros tipos de atendimento ao cliente e, com isso, verificar quais os pontos em que o cliente gera mais expectativas em relação ao provedor de serviço. Ao entender as expectativas do usuário e suas prioridades, a empresa tem a chave para o sucesso do serviço perante o consumidor (U-SENTRIC, 2015).

#### 2.3.1.11 Personas

Personas são perfis fictícios desenvolvidos para representar os diferentes tipos de usuários dentro de um alvo demográfico a fim de representar seus interesses comuns (U-SENTRIC, 2015). O desenvolvimento das personas se dá por uma compilação de *insights* de pesquisa em agrupamentos por interesses comuns, muitas vezes, obtidos a partir do mapa de *stakeholders*, acompanhamentos, entrevistas e afins.

O nível de veracidade demonstrado por uma persona é o que a faz ser bem-sucedida, portanto, uma grande variedade de técnicas é imprescindível para que estes personagens “ganhem vida”. Personas realistas podem tirar o foco de dados demográficos abstratos, dando destaque para as necessidades reais dos usuários. As personas são uma compilação das informações extraídas da etapa exploratória de um projeto e, logo, incorporam percepções do mundo real acerca do serviço (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

### 2.3.2 Criação e Reflexão

A etapa de criação apresenta o estágio generativo dentro deste processo iterativo e está intimamente relacionada a etapa de reflexão, por isso, estão apresentadas em conjunto neste trabalho. Nestas duas etapas que se dá a maior parte das iterações, com o objetivo de testar ideias e conceitos, e em seguida testá-los novamente e com isso obter melhoria contínua.

Segundo Stickdorn e Schneider (2010), a principal característica do *Service Design Thinking* é o fato que esta abordagem não pretende evitar erros, e sim explorar o maior número possível de erros. A tarefa é gerar soluções com base nos problemas identificados e nos *insights* em profundidade gerados durante a etapa exploratória. A identificação das necessidades, motivações e expectativas dos usuários, bem como os processos e restrições dos provedores de serviço, consiste em uma sequência de *touchpoints*.

Para que possamos obter soluções holísticas e sustentáveis, é imprescindível incluir os principais *stakeholders* e trabalhar com equipes multidisciplinares compostas por usuários, e colaboradores dos mais diversos gêneros envolvidos desde o *design* do serviço quanto no processo de prestação deste serviço, com isso conseguimos criar um bom grau de cocriatividade, o que é essencial para o *Service Design Thinking*.

Na etapa de reflexão o principal desafio é lidar com a intangibilidade dos serviços, pois os usuários necessitam ter uma boa imagem mental do conceito do futuro serviço. Gerar essa visão na mente dos usuários é a tarefa desta etapa. Portanto, é importante fazer protótipos dos conceitos de serviço no contexto de uso real ou próximas a realidade. As ferramentas de encenação utilizam diferentes abordagens de dramatização para auxiliar a incorporar aspectos emocionalmente importantes das iterações pessoais com a proposição de serviço.

Stickdorn e Schneider (2010) afirmam que estas técnicas não apenas provocam diversão e envolvimento emocional dos usuários, mas também representam um método para testar conceitos de serviços intangíveis a um custo baixo e com possibilidade de fazer intervenções e testar melhorias iterativas para estes conceitos. A seguir são apresentadas as ferramentas de criação e reflexão do *Service Design Thinking*.

### 2.3.2.1 *Brainstorming*

Por se uma técnica extremamente útil para criar alternativas de problemas complexos, as sessões de *brainstorming* são amplamente utilizadas em diversos setores (KEENEY, 2012). As sessões de *brainstorming* em grupo utilizam técnicas de ideação, essas técnicas se dão em forma de exercícios simples que podem ser utilizados para estimular discussões em grupo. Mapas mentais, análise SWOT e os seis chapéus do pensamento são alguns exemplos de técnicas de ideação utilizadas nas sessões de *brainstorming*. As maneiras em que cada um destes métodos são utilizados é diferente, mas os esforços devem estar focados na geração de dinâmicas ou reflexões durante as sessões (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

Cabe ao pesquisador decidir qual das técnicas utilizar para alcançar os objetivos da sessão de *brainstorming*, seja para deixar os participantes mais relaxados, desencadear a imaginação ou simplesmente apontar como a discussão pode ser organizada, permitindo que a sessão ocorra de maneira fluida e que o objetivo de estimular e inspirar as pessoas seja cumprido.

### 2.3.2.2 “E se ...?”

Esta ferramenta diferencia-se das ferramentas de criação de cenários porque “E se ...?” é uma pergunta geralmente utilizada para explorar mudanças de longo alcance, em vez de situações específicas da experiência de serviços. Esta pergunta muitas vezes apresenta às pessoas um desafio de como o serviço da empresa seria afetado por mudanças em nível tecnológico, social ou cultural.

Com o desafio da pergunta “E se ...?” as pessoas sentem-se convidadas a explorar situações e imaginar os tipos de problemas que podem surgir a partir deste ponto, estimulando os usuários do serviço a expressar desejos ou opiniões sobre os cenários do tipo “E se...?” (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

### 2.3.2.3 Criação de Cenários

A criação de cenários pode ser utilizada em praticamente qualquer etapa de um projeto de *Service Design* e, pode ser apresentada com textos simples, *storyboards* ou vídeos. Sendo, essencialmente, narrativas hipotéticas criadas para oferecer um nível de detalhamento suficiente para explorar um aspecto específico de um serviço.

Para trazer mais veracidade ao cenário, é possível incorporar algumas personas ao cenário para orientar a situação que está sendo examinada ao redor deste personagem específico, isso pode auxiliar o entendimento da visão do serviço (DESIGN COUNCIL, 2015).

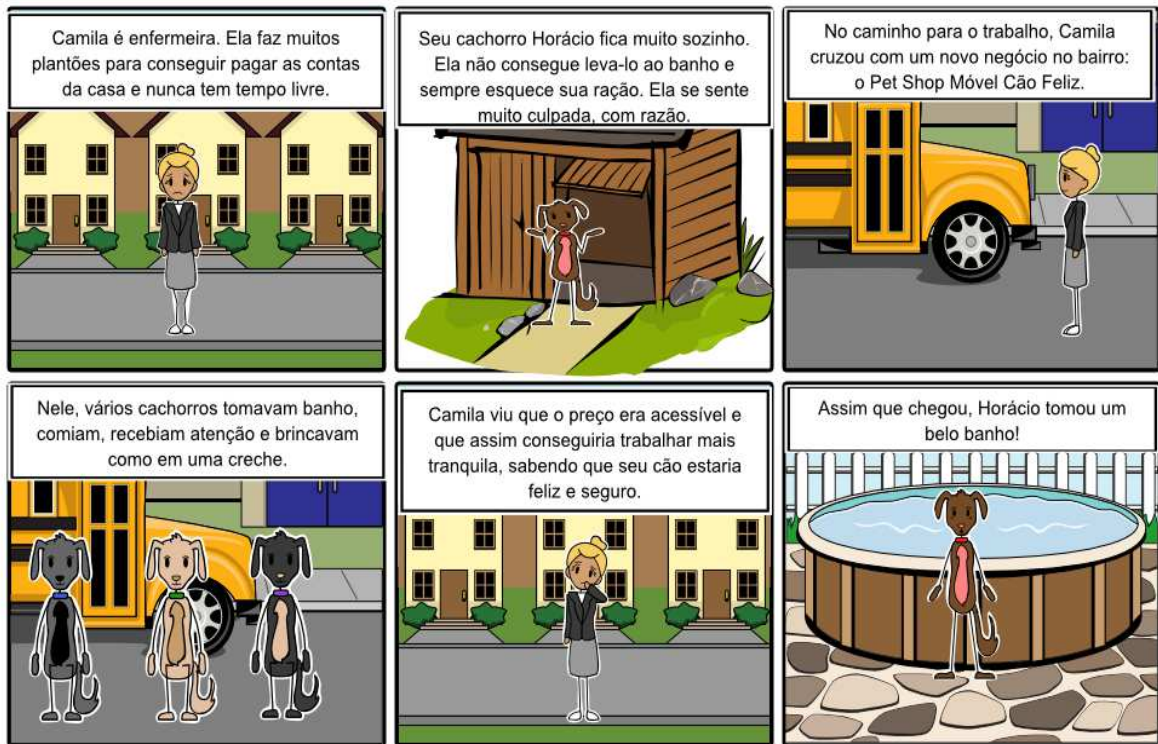
Com a criação dos cenários, conceitos e protótipos ficam mais acessíveis e envolventes, colocando-os em um contexto de fácil identificação. Áreas problemáticas de um serviço em funcionamento podem ser transformadas em cenários, permitindo a prática de um *brainstorming* de soluções e, com isso, rever, analisar e entender os fatores determinantes que definem a experiência do serviço (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

### 2.3.2.4 Storyboard

Um *storyboard* é uma série de imagens ou desenhos que permitem a visualização de uma sequência de eventos específica. Podendo retratar uma situação comum em que o serviço é utilizado ou auxiliar na implementação hipotética de um novo protótipo de serviço.

Geralmente construídos no formato de histórias em quadrinhos, como podemos ver na Figura 5, os *storyboards* podem ser construídos de diversas maneiras, por exemplo, utilizando ilustrações ou fotografias. Com o intuito de repassar o máximo possível de detalhes contextuais, para que qualquer pessoa possa entender rapidamente o que está acontecendo, o *storyboard* deve conseguir expressar os aspectos-chave do serviço e, com isso, estimular discussões e análises relevantes.

**Figura 6 – Storyboard**



Fonte: Storyboardthat.com (2015).

O *storyboard* pode proporcionar uma comunicação acessível a qualquer pessoa, isso gera uma fácil compreensão por parte do público e pode ser tangibilizado com a utilização de novas formas de comunicação visual (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

### 2.3.2.5 Maquete de Mesa

A maquete de mesa é uma réplica miniaturizada em 3D do ambiente de serviço, desenvolvidas a partir de *insights* sobre o ambiente com acessórios simples. Bonecos de cartolina podem ser utilizados para representar as pessoas no ambiente, a partir disso encenar situações comuns utilizando a maquete e simular as interações entre os envolvidos.

O principal objetivo da maquete de mesa é obter uma configuração tangível do serviço que permita com que as pessoas compartilhem suas experiências sobre o futuro do serviço. A maquete de mesa oferece uma linguagem comum a qual diversas pessoas podem avaliar e

desenvolver em conjunto um protótipo do serviço, ou analisar e reestruturar um *touchpoint* problemático (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

#### 2.3.2.6 Protótipo do Serviço

O protótipo é a simulação da experiência do serviço em um ambiente próximo da vida real. As simulações do serviço podem variar, desde conversas informais até recriações detalhadas do serviço, envolvendo os usuários, acessórios para dramatização da cena e *touchpoints* físicos.

Stickdorn e Schneider (2010), exemplificam que o desenvolvimento do protótipo se dá de maneira iterativa, com constante incorporação de sugestões e melhorias. Assim, o protótipo do serviço é capaz de gerar um entendimento mais profundo de um serviço do que o obtido com descrições escritas ou visuais. Por ser focado na experiência do usuário, o protótipo consegue gerar evidências tangíveis que podem servir de base para soluções e também auxiliar a incorporação e teste de ideias e melhorias provocadas pelos *insights* obtidos na prototipação do serviço

#### 2.3.2.7 Encenação do serviço

A técnica de encenação do serviço é o ato de encenar cenários e protótipos utilizando os *stakeholders* do serviço, geralmente utilizando uma situação-protótipo desenvolvida pela equipe. Para que a encenação possa ser utilizada é importante criar um ambiente aconchegante e lúdico a fim de garantir que os participantes sintam-se abertos para se envolverem plenamente na encenação.

Ao assumir papéis de usuários ou prestadores do serviço depois de uma etapa de *storyboarding*, os participantes encenam a situação em um ciclo iterativo até chegar em uma nova solução. Segundo Stickdorn e Schneider (2010), a encenação incorpora aprendizado cinestésico e emoções ao processo de *design*, permitindo que a linguagem corporal e verbal possa ser compreendida em situações reais em que o serviço é entregue.

### 2.3.2.8 Desenvolvimento Ágil

O desenvolvimento ágil é uma prática comum na empresas de desenvolvimento de software por ser uma metodologia iterativa que permite que os projetos se desenvolvam ao longo do tempo, adaptando-se em torno da evolução das necessidades do cliente e os materiais que o projeto pode gerar.

Um projeto ágil enfatiza os indivíduos e as interações, em detrimento dos processos e ferramentas, significando o abandono de metodologias formalizadas em favor da utilização de abordagens iterativas, acomodando as contribuições de diversos *stakeholders* e permitindo que o projeto adapte-se e evolua a medida em que progride, ao invés de restringi-lo rigidamente em uma metodologia formal.

O Manifesto Ágil (2015) propõe que “Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter indefinidamente, passos constantes”, com isso, os projetos ágeis podem adaptar-se ativamente e auxiliar na implementação e na inovação de processos, portanto, os projetos conseguem se manter alinhados com os objetivos mesmo quando mudanças de ambiente ou de pessoal ocorram e, conseqüentemente, os projetos ágeis bem sucedidos podem desenvolver uma estrutura de longo prazo para a inovação.

### 2.3.2.9 Cocriação

A filosofia do *Service Design Thinking* trata a cocriação como um aspecto fundamental para a criação de serviços de qualidade, por incluir funcionários, *designers*, executivos e usuários do serviço, trabalhando de maneira colaborativa para estudar e inovar uma determinada experiência de serviço. “O provedor de serviço ao trazer o consumidor do serviço como participante ativo na extração de valor e experiências pode trazer uma alavancagem e engajamento de toda a organização, gerando uma competição para cocriar valor baseado em experiências” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004)

A cocriação pode e deve ser utilizada em combinação com diversas ferramentas de *Service Design*, muitas delas foram projetadas para utilizar esse tipo de colaboração. Em um



ambiente colaborativo é preciso superar barreiras iniciais à participação, algumas pessoas possuem restrições como, por exemplo, medo de dizer algo errado ou ter problemas para expressar emoções na frente de um chefe, por estas e outras restrições as sessões de cocriação devem possuir um mediador para garantir que o resultado possa ser incorporado na próxima etapa do processo de *design*.

Os exercícios cocriativos podem criar uma filosofia de desenvolvimento aberta nas organizações. Isso não significa que o *Service Design Thinking* se torne uma decisão do grupo, uma vez que as ideias e soluções propostas serão filtradas de maneira iterativa, para que apenas os temas mais relevantes sejam desenvolvidos e gerem inovações. A vantagem adicional da cocriação é que ela facilita as futuras colaborações, uma vez que após os grupos serem reunidos é criado um sentimento de propriedade compartilhada dos conceitos e inovações desenvolvidos (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

### **2.3.3 Implementação**

A implementação de novos conceitos de serviço requer um processo de mudança. A mudança deve ser baseada em um conceito de serviço coerente, que foi formulado e testado nas etapas anteriores. É essencial que os aspectos emocionais sejam comunicados claramente, levando em conta a experiência do usuário desejada (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

Daqui em diante, os funcionários serão importantes atores no processo, sua motivação e engajamento serão cruciais para a implementação sustentável do serviço. Por isso, que o envolvimento dos funcionários desde o início do processo é tão importante, com isso, os funcionários conseguem entender e apoiar o conceito em desenvolvimento, para que estes objetivos sejam atingidos, apresentamos a seguir as ferramentas de implementação.

### 2.3.3.1 *Storytelling*

O *storytelling* é um método de compartilhamento de insights e novos conceitos de serviços. Com a construção de narrativas envolventes para todos os aspectos do serviço, desde a vida dos usuários até as experiências dos funcionários e a experiência do serviço oferecida, o *storytelling* situa serviços novos ou reformulados usando insights e ideias-chave para contar histórias a partir de uma variedade de perspectivas.

A combinação de *storytelling* e personas pode ser utilizada para expressar *insights* profundamente relevantes sobre as experiências dos usuários, as técnicas narrativas podem demonstrar com eficácia como a inovação nos serviços podem afetar todos os departamentos do provedor de serviço.

A proposição do serviço pode ficar mais envolvente quando uma história é contada, dependendo da natureza do projeto é possível contar histórias de diversas maneiras diferentes, textos, recursos visuais, vídeos encenações ou uma combinação de todos estes elementos podem ser utilizados para aumentar o envolvimento dos espectadores.

Com narrativas eficazes e acessíveis as pessoas que não estão acostumadas ao modo de condução do projeto conseguem filtrar a relevância do projeto. Apresentar um projeto em um contexto narrativo permite o acompanhamento dos processos mais de perto, isso pode ajudar as empresas a reorientarem seus negócios e a organização em torno dos princípios do *Service Design*. O autor Gabriel (2000) apresenta o *storytelling* como um recurso estratégico para que a organização se comunique e consiga se enxergar, avaliando as questões de identidade e compreendendo a posição de outras organizações diante de seus interlocutores (GABRIEL, 2000).

### 2.3.3.2 *Blueprint* de serviço

Os *blueprints* de serviços são uma maneira de especificar e detalhar cada aspecto do serviço, sendo uma espécie de raio-x do serviço como um todo. Eles envolvem a criação de esquemas visuais que incorporam as perspectivas do provedor de serviço, do usuário e de

qualquer outro *stakeholder* envolvido, detalhando desde *touchpoints* como o usuário até processos de retaguarda.

Uma prática comum é produzir os *blueprints* de modo colaborativo, sendo uma maneira de reunir as diversas pessoas e equipes de dentro do provedor de serviço e prover um ambiente cocriativo, onde equipes diferentes influenciam na entrega final do serviço, aproximar estas equipes para a criação de um *blueprint* gera uma consciência compartilhada acerca das responsabilidades de cada um.

É importante que o *blueprint* seja revisado periodicamente, isso ajuda a garantir que ele permaneça em contato com o ambiente em que o provedor de serviço opera e com as preferências dos usuários que estão sendo atendidos. A reformulação contínua do *blueprint* reforça a necessidade do provedor de serviço manter-se ágil para responder e reagir em um ambiente de constante evolução (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

Com a definição dos elementos do serviço, o *blueprint* permite que as áreas mais cruciais do serviço sejam identificadas, além de identificar áreas de sobreposição ou duplicação de funções. Os *blueprints* tem a capacidade de mostrar os processos que estão por trás dos elementos críticos do serviço, onde a experiência do usuário é definida.

Podemos ver no Anexo A um exemplo de *blueprint* de serviço, onde a linha de interação representa os *touchpoints* do usuário com o provedor de serviço. O que proporciona uma visão diferente da organização provedora de serviço (POLAINE, 2009). O autor sugere incluir aspectos emocionais e de custo do serviço dentro dos *blueprints* para que se obtenha uma visão ainda mais holística acerca do serviço.

### 2.3.3.3 Dramatização do serviço

A técnica de dramatização do serviço contempla experiências interativas de treinamento que auxiliam os funcionários a contribuir para a melhoria do serviço. Os prestadores do serviço devem encenar diversas situações nas quais podem entrar em contato com o usuário do serviço. Durante esses exercícios, os papéis de cada participante podem ser intercambiáveis, podendo alternar entre usuário, funcionário ou gestor.

A utilização de cartões contendo as especificações de personas, problemas, clima ou característica podem ser utilizadas para dar um enfoque em torno de *insights* específicos. Estes insights podem ser traduzidos diretamente para os touchpoints do serviço, gerando empatia com os usuários em todos os níveis da empresa (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

A dramatização de serviços ajuda a oferecer as ferramentas e o treinamento necessário para atender os usuários de maneira eficaz e também ajuda os funcionários a se sentirem donos das inovações a serem implementadas, uma vez que seus feedbacks auxiliam na introdução de novas ideias.

#### 2.3.3.4 Mapa de ciclo de vida do usuário

O mapa de ciclo de vida do usuário é uma visualização holística do relacionamento do usuário com o prestador de serviço, podem ser incluídas uma série de jornadas do usuário ao longo do tempo, desde o contato inicial com o serviço até o ponto em que o usuário deixa de utilizar o serviço.

Dados sobre o usuário são visualizados em eventos-chave relacionados ao uso do serviço, estes eventos representam as etapas em que o usuário típico passa ao utilizar o serviço. Materiais de pesquisa são incorporados ao mapa para oferecer *insights* sobre os princípios e motivações dos usuários (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

Os mapas de ciclo de vida do usuário podem ser utilizados para destacar os pontos em que as pessoas tendem a abandonar o serviço, como podemos ver na Figura 7, o que pode ser muito importante para que um novo serviço seja ofertado.

**Figura 7 – Mapa de ciclo de vida do usuário**

**Fonte: Stickdorn e Schneider (2010).**

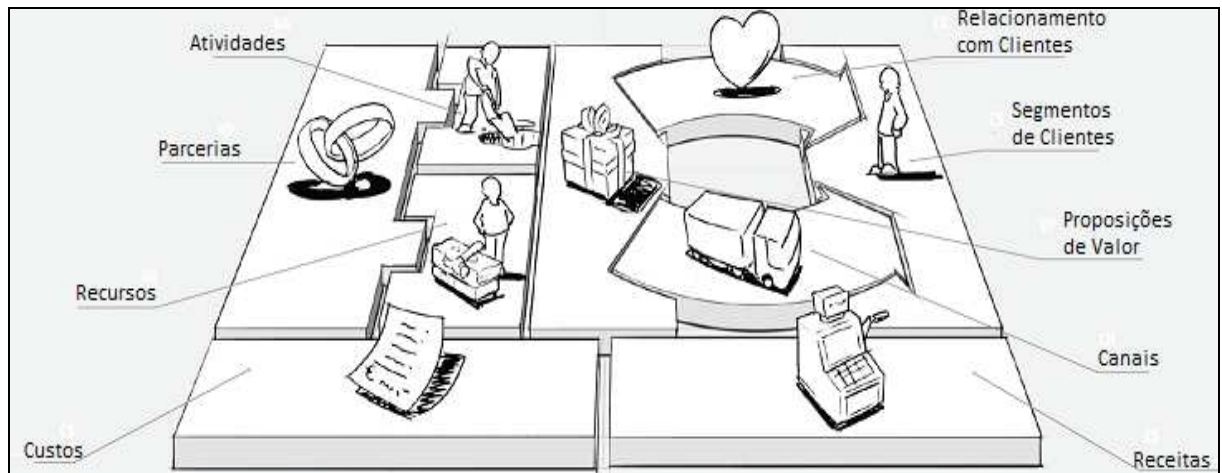
A visualização holística apresentada pelos mapas de ciclo de vida de usuário permitem que vários serviços sejam sincronizados em torno das vontades e necessidades dos usuários, que estão em constante evolução. No momento em que a organização entende os motivos pelos quais a interação do usuário com o serviço pode se encerrar, elas podem desenvolver e promover novos serviços que intuitivamente atendam aos desejos dos usuários.

#### 2.3.3.5 *Business Model Canvas*

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta útil para descrever, analisar e desenhar modelos de negócio, desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2010), o *Canvas* geralmente assume a forma de um grande quadro impresso, dividido em seções e preenchida de maneira colaborativa com post-its utilizados para esboçar diversos aspectos do negócio.

Os nove componentes do *Canvas*, apresentados na Figura 8, apresentam de modo simples e holístico itens-chave para o modelo de negócio, ajudando a pensar novas formas de oferecer valor ao cliente. No setor público, por exemplo, o *Canvas* é utilizado para auxiliar os departamentos a enxergarem a si próprios como negócios focados em serviços.

**Figura 8** – Componentes *business model canvas*



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010, p. 18).

Diversas organizações utilizam o *Canvas* como ferramenta de enfoque, trazendo clareza para os objetivos centrais, identificando suas forças, fraquezas e prioridades. Conforme Osterwalder e Pigneur (2011), “Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor”, auxiliando no desenvolvimento da proposição de valor do modelo de negócio e, com isso, permitir que a compreensão e visualização do modelo de negócio seja otimizada.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Uma pesquisa pode ser classificada de diversas maneiras. Segundo Silva e Menezes (2000), quanto a natureza; quanto a forma de abordagem; quanto aos objetivos; quanto aos procedimentos adotados. Este capítulo delinea o método de pesquisa, a unidade de caso e indica as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas, ao final descreve algumas limitações que o método utilizado apresentou na pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho adota o estudo de caso único como método, que segundo YIN (2005, p. 32) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O autor afirma ainda que, o estudo de caso como estratégia de pesquisa, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas até a sua análise, é um método que abrange tudo.

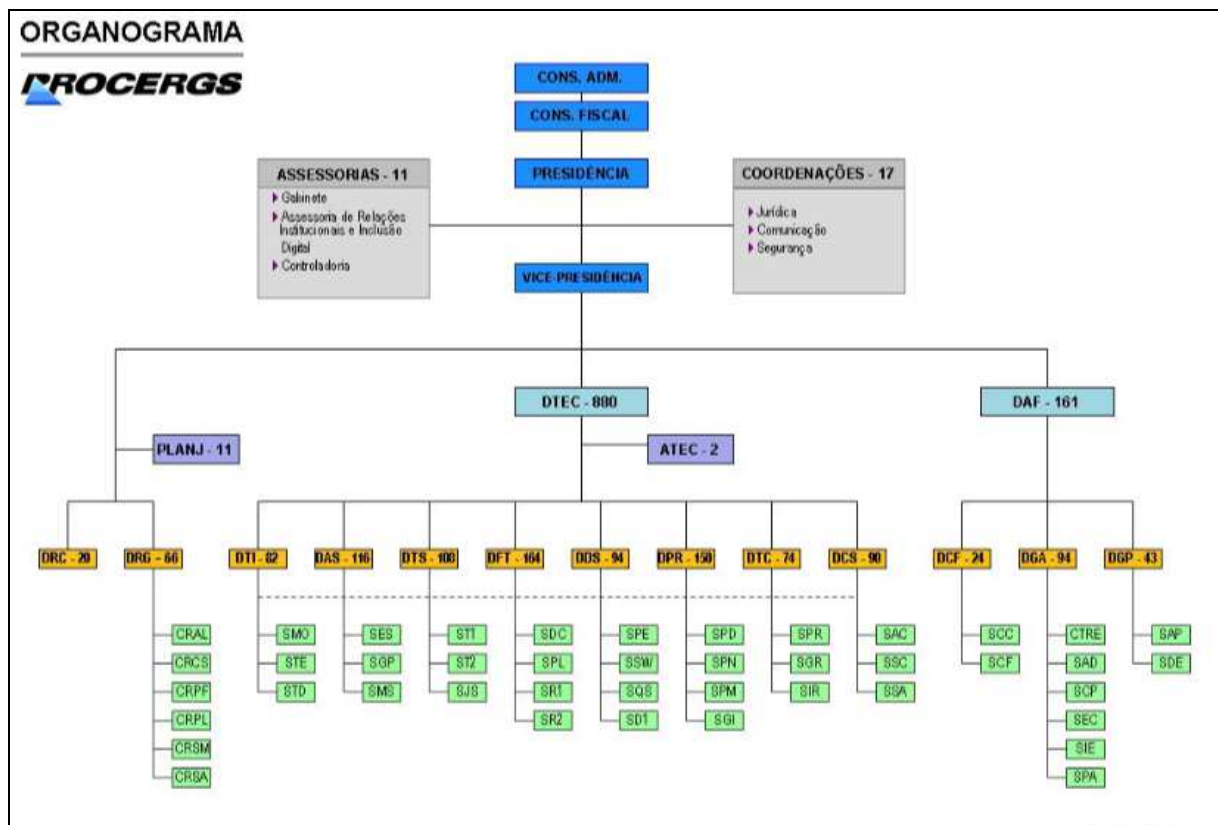
Fatos científicos normalmente não são generalizados a partir de um único experimento, baseiam-se em conjuntos múltiplos de experimentos, sob determinadas condições, assim pode se usar a mesma técnica como estudos de caso múltiplos para poder efetuar as generalizações, e afirma, no estudo de caso, o objetivo do pesquisador é expandir a teoria e não enumerar frequências (YIN, 2005).

Ainda sobre o estudo de caso, Gil (1999, p. 58) caracteriza-o da seguinte forma: “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi realizada na Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente, junto a área de serviços de TI da companhia. Atualmente esta área é responsável por assegurar a continuidade dos serviços providos para os órgãos do governo, realizar a comunicação entre os envolvidos com os serviços e a empresa e propor soluções para resolver novas demandas. A divisão central de serviços da PROCERGS situa-se abaixo da diretoria técnica da companhia, ilustrado na Figura 9.

**Figura 9 – Organograma**



Fonte: PROCERGS (2015).

Sobre a realização deste estudo, foi identificado como sendo de grande importância para a empresa o desenvolvimento de uma proposta de utilização do *Service Design*, visando trazer melhorias para o serviço de administração de credenciais de usuários dentro dos *Softwares* como serviço (*SaaS*) da companhia, o qual possui grande importância para todos os clientes do estado. Além disso, percebendo a necessidade da empresa em buscar inovação em serviços, o estudo traz um conjunto de ferramentas de *Service Design Thinking* para fomentar a inovação em serviços.



### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

No primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2008). Após a pesquisa bibliográfica, foram analisados arquivos e documentos administrativos da empresa, consistindo em uma pesquisa documental, a principal diferença desta pesquisa é que esta vale-se de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008).

O pesquisador depois de realizar a pesquisa documental, utilizou a observação participante ao acompanhar *in-loco* como o serviço de administração de credenciais da empresa, esta técnica é uma modalidade de observação na qual o pesquisador não é apenas observador passivo, em vez disso ele pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode de fato participar dos eventos que estão sendo estudados (YIN 2005).

Tendo as entrevistas como “[...] fontes essenciais de informações para os estudos de caso. As entrevistas são conversas guiadas, não investigações estruturadas” (YIN, 2010, p.133), o pesquisador utilizou a técnica de entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas para que os entrevistados pudessem expressar suas ideias sobre os questionamentos.

As entrevistas foram aplicadas durante o mês de fevereiro de 2015 utilizando os questionários de entrevistas apresentados no Apêndice A como referência.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As evidências para um estudo de caso devem vir de fontes distintas, sendo importante a utilização de diversas fontes de evidências e não apenas uma, neste estudo será realizada uma análise qualitativa, que segundo Gil (2008), a pesquisa qualitativa trabalha com trabalhos subjetivos, crenças, opiniões, fenômenos e hábitos. A técnica aplicada é a de triangulação de dados, que serve para analisar as múltiplas informações pesquisadas.

A triangulação de dados pode ser definida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar o mesmo fenômeno, podendo desvendar as mudanças, as contradições e as tendências da realidade social (VERGARA, 2005).

No presente trabalho a estratégia de triangulação de dados se dá entre as seguintes técnicas apresentadas na seção 3.3 e suas respectivas atividades.

A pesquisa bibliográfica consistiu na realização uma busca pelo assunto em livros e plataformas virtuais que contenham artigos e trabalhos acadêmicos. Após uma leitura prévia das obras, as ferramentas de *Service Design Thinking* foram analisadas e, as que mais se encaixam dentro da realidade da empresa, selecionadas.

Com a técnica de pesquisa documental foram analisados documentos e e-mails administrativos com requisições de credenciais e solicitações de atualização de credenciais de usuários para que se obtivesse um entendimento de como a administração é feita atualmente. A empresa também possui sistemas de pesquisa de satisfação, onde o nível de satisfação do usuário é registrado. As informações contidas nestes sistemas são providas por usuários internos e externos, onde é mantido um histórico de indicadores e comentários dos usuários.

A observação participante foi utilizada pelo pesquisador para acompanhar *in-loco* como o serviço de administração de credenciais da empresa funciona, acompanhando o dia a dia dos *stakeholders* do serviço.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em fevereiro de 2015, os escolhidos para a participação foram dois analistas responsáveis pela administração das credenciais de usuários, dois gestores da área de atendimento ao cliente, dois analistas de suporte ao cliente, quatro clientes internos e três clientes externos, totalizando 13 entrevistas semiestruturadas com a intenção de coletar informações e opiniões em relação à aplicação de ferramentas de *Service Design Thinking* para gerar inovação em serviços.

A triangulação dos dados obtidos com as diversas técnicas de pesquisa utilizadas tem por objetivo abranger com maior amplitude a descrição, explicação e compreensão dos fatos (MARCONI; LAKATOS, 2002).

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo realizado na empresa é aplicável à realidade da empresa, não podendo ser generalizado. Há uma limitação na bibliografia específica para ferramentas do *Service Design Thinking* por ser uma abordagem recente, representando uma limitação para o desenvolvimento do trabalho.

Esta pesquisa limitou-se a propor um conjunto de ferramentas de *Service Design Thinking*, não tendo o intuito de implantar as ferramentas na empresa. O conjunto de ferramentas proposto foi discutido e pode ser adaptado no momento da implantação.

Na fase de entrevistas foi constatado a aceitação de todos envolvidos, mas a compreensão dos gestores quanto a experiência do cliente em relação ao serviço teve alguma variação.

Outro fator percebido foi a falta de tempo dos colaboradores da companhia para a realização das entrevistas, ocorrendo interrupções das entrevistas em diversos momentos em razão da alta demanda de trabalho dos entrevistados.

Entrevistas em grupo poderiam ter sido incorporadas na pesquisa, porém, o estudo não contemplou as entrevistas em grupo devido a dificuldade em unir o grupo de entrevistados em um horário específico durante o expediente sem comprometer as atividades desempenhadas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados a análise do contexto da companhia, descrição do serviço de administração de credenciais da empresa, identificação e proposição de um conjunto de ferramentas de *Service Design Thinking* para contribuir com a inovação na empresa estudada.

### 4.1 ANÁLISE CONTEXTUAL

Analisar a cultura organizacional da empresa é fundamental para o desenvolvimento de projetos inovadores, como visto na sessão 2.1. Com vistas a propor conjunto de técnicas de *Service Design Thinking*, cabe analisar se a PROCERGS tem uma cultura apta para a inovação. Com a análise de documentos e um levantamento historiográfico com funcionários com mais de vinte anos de trabalho na empresa, buscou-se, detectar se a cultura organizacional da empresa é propícia ou avessa a inovação.

Sendo uma sociedade anônima de economia mista, a PROCERGS iniciou suas atividades em 28 de dezembro de 1972 como órgão executor da política de informática do estado, tendo como premissa desenvolver soluções de tecnologia da informação e comunicação para a administração pública. Desde o seu surgimento, já buscava motivos para diferenciar-se, criando soluções para diversas autarquias do estado, desde bancos até o gabinete do governador do estado do Rio Grande do Sul.

O modelo pioneiro de soluções de tecnologia da PROCERGS fomentou uma cultura voltada para a inovação em soluções de TIC e, com isso, criou-se um processo de gestão da inovação. Este processo gera um ambiente favorável à geração de ideias inovadoras e eficientes para os clientes, para com isso cumprir um dos seus desafios estratégicos, o qual é prover soluções para suporte e implementação dos princípios do Governo do Estado do Rio Grande do Sul: inovação, transversalidade, inclusão, transparência, participação e colaboração.

Passados mais de 42 anos de sua fundação, a PROCERGS é considerada referência em sua área, conquistando diversos prêmios, entre eles, 1º Prêmio de Inovação do PGQP em

2011 e atualmente a empresa é a primeira empresa pública a receber o Troféu Ouro no Programa de Qualidade e Produtividade, em 2014. Isso mostra que a companhia não está preocupada puramente em inovação, mas também, reconhecendo o valor atribuído a boas práticas de gestão e processos administrativos.

Analisando este contexto e a cultura presente na companhia, podemos destacar seu posicionamento diferenciado em relação a boas práticas de gestão e fomento da inovação. Com isso, percebe-se que o fator da cultura é favorável e incentivador para a utilização dos métodos de *Service Design Thinking*.

#### 4.2 ANÁLISE DO SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO DE CREDENCIAIS

De acordo com a análise contextual a empresa possui uma cultura favorável a inovação, isso proporciona a utilização de novos métodos para geração de ideias e soluções. Diante deste contexto a pesquisa pode analisar, juntamente com os *stakeholders* do serviço de administração de credenciais da PROCERGS, quais as ferramentas de *Service Design Thinking* mais indicadas para prover a inovação em serviços na companhia.

No primeiro momento foram realizadas observações em arquivos e documentos da empresa, dentre estes documentos podemos destacar as pesquisas de satisfação de usuários do serviço como um termômetro das experiências perante ao serviço. Diversos usuários relatam que não saberiam utilizar o serviço, pois o mesmo não é divulgado dentro da companhia e quando necessitam utiliza-lo os usuários ligam para a central de serviços para saber como proceder.

Após este primeiro *touchpoint* do cliente com o serviço, o usuário se depara com uma situação informal e não gerenciada, pois deve solicitar que suas credenciais sejam criadas ou alteradas utilizando e-mail, porém, a maioria dos usuários do serviço são funcionários novos, portanto, ainda não possuem e-mail da companhia, que está sendo solicitado nesta criação de credenciais. Para a companhia isso pode ter um grande impacto, pois diversos dados sigilosos do governo e de cidadãos estão dentro dos sistemas providos pela empresa, e estas credenciais são providas na forma de e-mails, o que é uma forma insegura de transmissão destes dados.

Caso o usuário solicite as suas credenciais de sistemas da organização em ambiente de produção eles devem abrir uma requisição através de um sistema provido pela companhia, porém nem todos os sistemas estão contemplados nestas requisições, o que gera uma descentralização das requisições do serviço de credenciais, não possuindo uma gestão destas credenciais.

Além destes problemas relatados nas pesquisas de satisfação, diversos usuários desligados da empresa ou que trocam de setor, continuam com as permissões de sistemas em que trabalhavam anteriormente, o que representa mais um risco para a segurança da empresa.

Após a análise de documentos, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os *stakeholders* do serviço, entre eles, os gestores responsáveis pela administração de credenciais.

Quando questionados sobre a visão sobre a experiência dos usuários, os gestores relatam dificuldade em enxergar os problemas enfrentadas pelos usuários, porque não possuem uma visão holística do serviço como um todo, o que torna a visão dos *touchpoints* do usuário com o provedor do serviço uma tarefa difícil.

Os analistas responsáveis pelas credenciais de usuários e de suporte ao cliente, informam que os usuários possuem muitas dúvidas ao realizar uma requisição, a maioria dos analistas disseram a frase “muitos usuários não sabem nem por onde começar”, isso impacta diretamente a experiência e satisfação do usuário, pois antes do serviço ser prestado ele passa por diversos canais para saber aonde o serviço é realizado.

Em relação a suas experiências, os usuários sentem-se incapazes de realizar uma requisição de credenciais, informando que este serviço é desconhecido pela maioria e, quando o necessitam, a sua execução torna-se complicada devido a descentralização e falta de informação de como e onde realizar a requisição.

No âmbito geral dos serviços providos pela PROCERGS, os clientes externos expressam insatisfação quanto as requisições de credenciais para administração de sistemas. Alguns clientes dizem não saber como proceder em caso de troca de administradores, ou qualquer outra alteração de credenciais para os sistemas desenvolvidos pela companhia, neste caso, todos dirigem-se aos contatos operacionais da empresa os quais da mesma forma utilizada anteriormente, enviando um e-mail para solicitar qualquer mudança de credenciais

do cliente. Outro problema apontado pelos clientes é o de diversos administradores já exonerados de seus cargos continuarem com permissões de administração nos sistemas.

Quanto a inovação em serviços na PROCERGS, houve unanimidade dos participantes da pesquisa ao informar que nunca participaram de alguma atividade para dar ideias para criação ou melhoria de um serviço. Todos mostraram entusiasmo para participação em workshops futuros para gerar inovação em serviços.

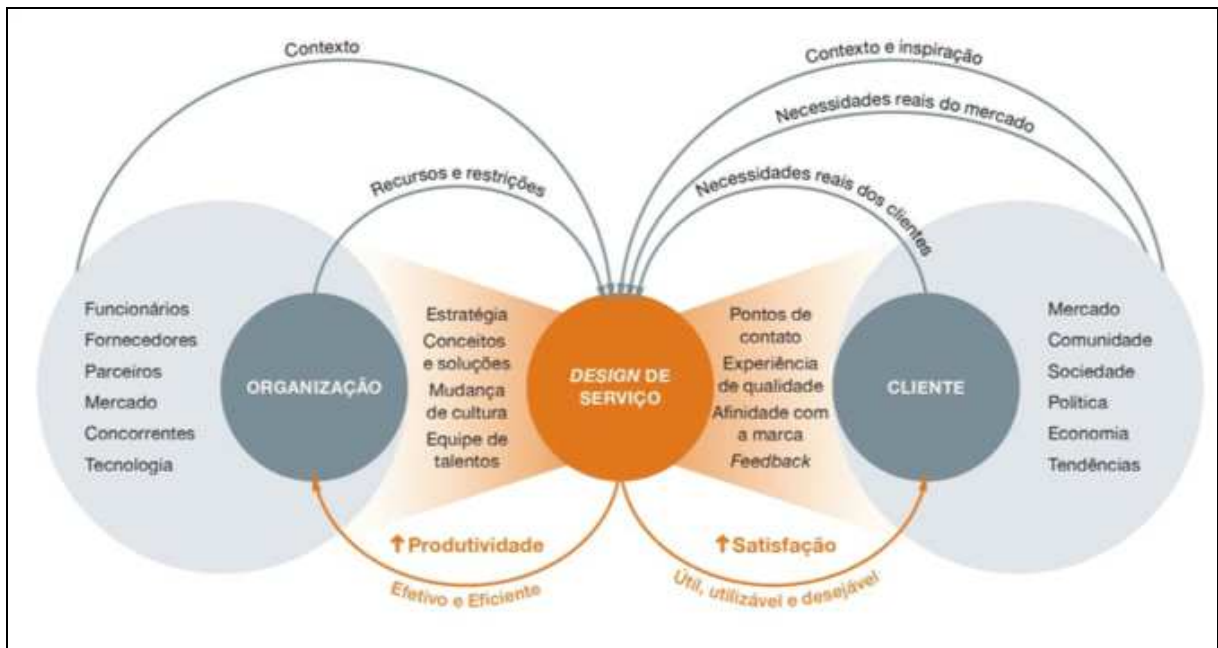
A etapa de observação participativa se deu ao acompanhar 6 horas de uma jornada de trabalho dos prestadores do serviço de administração de credenciais, criando uma visão panorâmica do serviço. Isso permitiu ao pesquisador compreender o funcionamento do serviço como um todo, avaliando a experiência dos provedores e usuários do serviço.

#### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE *SERVICE DESIGN THINKING*

Para Stickdorn (2010), o *service design* deve ser centrado no usuário, cocriativo, sequencial, evidente e holístico. Logo, deve contemplar as quatro fases do processo de *design* apresentadas no modelo *Double Diamond* apresentadas na sessão 2.3 desta pesquisa.

O *Service Design Thinking* deve atuar como mediador entre organizações e clientes (MORITZ, 2005), onde podemos ver na Figura 8, os conceitos em laranja representando os benefícios do *Service Design* para com as organizações e clientes. Já em cinza são representados os clientes e organizações, considerando suas limitações, recursos e contexto.

**Figura 10 – Modelo de *service design thinking***



Fonte: Adaptado de Moritz (2005 p. 152-153).

Ao analisar os dados coletados durante a pesquisa e as ferramentas do *Service Design Thinking*, foi levado em consideração as necessidades da empresa em relação a inovação em serviços, para isso foi criada uma tabela para cada fase do processo de *design*.

A seguir podemos ver as representações das fases do processo de *design* e suas ferramentas, apresentadas no Apêndice B por: Fase I que representa a fase de descoberta, Fase II representando as fases de criação e reflexão e Fase III representando a fase de implementação. As fases contém o esforço necessário para coleta de dados das ferramentas, o resultado obtido com a ferramenta e a necessidade da companhia quanto a utilização da ferramenta para inovação em serviços de acordo com os dados obtidos na pesquisa.

Foi levado em consideração o tipo de serviço provido pela PROCERGS para que ferramentas que analisam informações irrelevantes para este tipo de serviços fossem descartadas.

Conforme as fases analisadas, podemos ver que as algumas ferramentas de *Service Design Thinking* foram descartadas para utilização devido a falta de necessidade do seu resultado obtido pela PROCERGS. Os resultados obtidos por estas ferramentas não apresentam relevância que signifiquem o seu esforço, ou até mesmo inviabilizam a análise por



falta de ambientes físicos, pois os serviços providos pela companhia não possuem um ambiente físico de contato com o cliente.

Para utilização das ferramentas do *Service Design Thinking* na PROCERGS como ferramentas de inovação, a pesquisa propõe o conjunto de ferramentas que podemos ver no capítulo a seguir.

#### 4.4 CONJUNTO DE FERRAMENTAS PROPOSTO

O estudo sugere um conjunto de ferramentas que pode ser adotado para utilização do *Service Design Thinking* como uma metodologia para fomentar a inovação em serviços de forma centrada no usuário e cocriativa na empresa.

A respeito de como a empresa pode criar um ambiente cocriativo orientado pela inovação que capacite e estimule os colaboradores a criar soluções inovadoras, com base nas pesquisas realizadas, o presente trabalho propõe um plano de ação para que as ferramentas de *Service Design Thinking* possam ser aplicadas na empresa.

Para a proposta de aplicação das ferramentas na empresa o trabalho apresenta um plano de ação utilizando da ferramenta 5W2H, que segundo Daychouw (2007), funciona como um mapeamento das atividades, consistindo em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisam ser desenvolvidas. O nome da ferramenta deriva dos termos *What, Who, Why, Where, When, How e How Much*, os quais derivam da língua inglesa.

O Apêndice C apresenta o plano de ação proposto, o qual contém respectivas fases do processo de *design* e as ferramentas propostas para aplicação na empresa em cada fase. Para que as técnicas de *Service Design Thinking* possam gerar inovação nos serviços devemos respeitar as fases do processo de *design*, vistos no Capítulo 2.3 deste presente trabalho, estas devem ser respeitadas para que o ciclo de *design* do serviço possa conter artefatos ricos o bastante para gerar novas ideias no decorrer de seu desenvolvimento e com isso gerar inovação em serviços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo das técnicas do *Service Design Thinking*, buscando gerar inovação no serviço de administração de credenciais da PROCERGS, pode ser feita uma reflexão teórica sobre seu resultado e implicações na gestão de empresas prestadoras de serviço. Inicialmente, discutiu-se sobre os desafios enfrentados pelo setor de serviços em relação a inovação neste momento de crescimento. Com esta dificuldade e crescimento exponencial, novas técnicas, metodologias e processos são desenvolvidos para a inovação, entre elas, o *Service Design Thinking*, o qual proporcionou um entendimento de como gerar soluções inovadoras tendo em vista o usuário do serviço de forma simples.

Esta pesquisa contribuiu para o entendimento dos conceitos de *Service Design Thinking* para o pesquisador. Sendo um tema que está tomando cada vez mais espaço nas organizações do mundo inteiro, podendo ser explorado de diversas formas diferentes. Muitos materiais do assunto ainda não podem ser encontrados em português, mas alguns já estão sendo traduzidos. O Brasil possui alguns grupos de estudo do assunto, como o *Service Design Network* Brasil, um grupo que tem por objetivo disseminar o conhecimento acerca do assunto no país.

Os objetivos propostos pelo trabalho foram alcançados. Sendo o primeiro objetivo específico alcançado pela análise teórica em bibliografia sobre o assunto, com a utilização de literatura estrangeira e alguns títulos traduzidos. A análise foi feita com a pesquisa de ferramentas de *Service Design Thinking* e cultura organizacional orientada para a inovação.

Com a análise do serviço de administração de credenciais, foi possível identificar não só como que o *Service Design Thinking* pode contribuir para melhorar a experiência dos *stakeholders* para como o serviço, mas também auxiliar na identificação das ferramentas mais adequadas para utilização da metodologia com este serviço, contemplando o segundo objetivo.

Levando em conta os materiais pesquisados, foi proposto um plano de ação contendo um conjunto de ferramentas do *Service Design Thinking* a ser aplicado no serviço de administração de credenciais. Tendo em vista a similaridade dos serviços oferecidos pela companhia e a versatilidade das ferramentas de *Service Design Thinking*, com a união das ferramentas especificadas no referencial teórico e as ferramentas identificadas é possível

identificar uma metodologia que pode ser replicada em diversos serviços, alcançando o terceiro objetivo proposto.

Como quarto objetivo específico da pesquisa temos a discussão das contribuições do *Service Design Thinking* aplicado para a inovação em serviços, o qual foi alcançado durante as entrevistas com os *stakeholders* do serviço de administração de credenciais. Como sendo a inovação o maior fator de diferenciação das empresas no mercado, principalmente no mercado de tecnologia, sendo caracterizado como um diferencial competitivo, diversos entrevistados mostraram grande interesse em conhecer melhor a metodologia e com isso prover serviços inovadores de qualidade para os usuários.

Diante dos obstáculos detectados ao longo da pesquisa, destacam-se os fatores de tempo para aplicação das técnicas com os funcionários da empresa, visto que eles devem parar de realizar seus trabalhos por algum tempo para participar das técnicas utilizadas pelo *Service Design Thinking*.

Ao se tratar do estudo, percebe-se alguns fatores essenciais, por exemplo, que a cultura para a inovação possibilita ver projetos inovadores a partir de outras perspectivas, no caso deste estudo, sob a ótica do *design*. A visão estratégica do *design*, por se tratar de um novo campo de estudo, carece de métricas para seus resultados, o que acaba por dificultar a gestão do seus resultados em relação ao investimento.

Para esta pesquisa não foi realizado um estudo sobre a aplicabilidade na prática das técnicas de *Service Design Thinking* ou como mensurar a aplicação das técnicas dentro das organizações. Com a atual técnica tendo uma capacidade intrínseca de entrega, mas visando a propagação nas organizações, é necessário quebrar o paradigma de como este processo pode ser mensurado. Estes estudos podem ficar como sugestões de pesquisas futuras, sendo fundamental a aplicação das técnicas na prática para que os grupos de estudo sobre o assunto possam obter novas visões de utilização das técnicas de *Service Design Thinking*.

## REFERÊNCIAS

ACOSTA, Maria. et al. Cultura Organizacional y Organización que Aprende un Análisis desde la Perspectiva de la Innovación. **Revista Internacional Administración & Finanzas**, v. 5, p33-51, 2012.

BELOHLAVEK, Peter. **Como manejar problemas complexos: Uma abordagem ontológica unicista**. Buenos Aires: Blue Eagle Group, 2006.

BORBA, Gustavo; REYES, Paulo. **Inovação orientada pelo design: a construção de uma organização voltada para a Inovação**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 4., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPED, 2007. p. 1-8.

BRITISH DESIGN COUNCIL. **Eleven lessons: managing design in eleven global companies**. Londres: Desk Research report, 2007. <sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

BROWN, Tim. Public servants – by design, In: THOMAS, Emily (Ed). **Innovation by design in public services**. Londres: SOLACE Foundation Imprint (SFI). p. 17-19. 2008.

CLAVER, Enrique. et al. Organizational culture for innovation and new technological behavior. **Journal of High Technology Management Research**, v. 9, n. 1, p. 55-68, 1998.

COPENHAGEN INSTITUTE OF INTERACTION DESIGN. **What is Service Design?** Disponível em: <<http://ciid.dk/symposium/sds/>>. Acesso em: 20 set. 2014.

DAYCHOUW, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DELL'ERA, Claudio; MARCHESI, Alessio; VERGANTI, Roberto. **Research Technology Management**. Industrial Research Institute. v. 53 n. 2, p12-23, 2010.

DESIGN COUNCIL. **About Public Services by Design**. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/our-work/support/Public-Services-by-Design/About-this-project/>>. Acesso em: 20 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Design methods for developing services**. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/knowledge-resources/guide/design-methods-developing-services>>. Acesso em 20 mar. 2015.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research Policy** v. 10, n. 11, p. 147-162, 1982.

FARR, C.; GROOM N. Apple fecha grande acordo com energia solar e tem valor de mercado que ultrapassa U\$700 bi. **Reuters Brasil**, São Paulo, 11 fev. 2015. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/internetNews/idBRKBN0LF15O20150211>>. Acesso em 20 mar. 2015.

GABRIEL, Yannis. **Storytelling in organizations: facts, fictions and fantasies**. Oxford: University Press, 2000.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLLINS, B.; HOLLINS, G.. **Total Design: Managing the design process in the service sector**. London: Pitman Publishing, 1991.

IDEO. **Design Thinking for Educators**. Nova York: Ideo Publications, 2012.

ISIXSIGMA. **Determine the root causes: 5whys**. Disponível em: [www.isixsigma.com/library/content/c020610a.asp](http://www.isixsigma.com/library/content/c020610a.asp)>. Acesso em: 20 mar. 2015.

KEENEY, Ralph. **Value-Focused Brainstorming**. Carolina do Norte: Fuqua School of Business, 2012.

KELLEY, T.; LITTMANN, J. **The 10 Faces of Innovation**. Fast Company. v. 99, p. 74-77, 2005.

LIVEWORK. **Service Design: Designing for experiences**. Oslo, 2015. Disponível em: <<http://liveworkstudio.com/presentations/>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

LOCK, E. A.; KIRKPATRICK, S. A. Promoting creativity in organizations. In Ford, C. M., and Gioia, D. A. (Ed.), **Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices** p.115-120. London: Sage, 1995.

LOVELOCK, C.; WRIGHT L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAGER, Birgit. Service Design as an emerging field. In: MIETTINEN, Satu; KOIVISTO, Mikko (Ed.). **Designing Services with innovative methods**. Helsinki: Taik Publications, 2009.

MANIFESTO ÁGIL. **Princípios por trás do Manifesto Ágil**. Disponível em: <<http://www.manifestoagil.com.br>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTIN, N.; MORICH, K. Unconscious mental processes in consumer choice: Toward a new model of consumer behavior. **Journal of Brand Management**. v. 18, n. 7, p. 483-505, 2011.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, Atlanta, v. 18, n. 7, p. 483 - 505, 2011.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Importância do setor terciário**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>>. Acesso em: 10 set. 2014.

MONAGHAN, J.; JUST, P. **Social & Cultural Anthropology: A Very Short Introduction**. Oxford: University Press, 2000.

MORITZ, Stefan. **Service Design: practical access to an evolving field**. Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne, 2005.

MULGAN, Geoff. **Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously**. Provocation. Londres: NESTA. v. 3, p. 1 - 39. 2007.

MUTLU, B.; ER, A. **Design Innovation: historical and theoretical perspectives on product innovation by design**. Proceedings of the 5th European Academy of Design Conference. 2013.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. 1. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

\_\_\_\_\_. **Business Model Canvas: Inovação em modelos de negócios. Um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

POLAINE, A. **Blueprint+**: Developing a Tool for Service Design. Madeira: *Service Design Network Conference*, 2009.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PROCERGS. Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul. **Site Institucional**. Disponível em: <[www.procergs.rs.gov.br](http://www.procergs.rs.gov.br)>. Acesso em 20 mai. 2015.

RICHARDSON, Alex. **Using the Customer Journey Maps to Improve Customer Experience**. Massachusetts: Harvard Business Review, 15 nov. 2010.

SIODMOK, Andrea. A hotbed of creativity, In: THOMAS, Emily Ed. **Innovation by design in public services**. Londres: SOLACE Foundation Imprint (SFI). p. 34-39. 2008.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jacob. **This is Service Design Thinking: Basics – Tool – Cases**. 1. ed. Amsterdam: BIS Publishers, 2010.

STORYBOARDTHAT. **Storyboard**: Hotel de Cachorro. Disponível em: <<http://www.storyboardthat.com>>. Acesso em: 17 de mar. de 2015.

THAKARA, John. **Transforming public services**. 2010. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/our-work/Insight/Public-services-revolution/Service-design-in-the-media/Transforming-public-services/ Page>>. Acesso em: 10 out. 2014.

U-SENTRIC. **Understand your users: Expectation Mapping**. Disponível em: <<http://www.u-sentric.com>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

UTTERBACK, James. **Design-inspired innovation**. Singapura: World Scientific Publishing Company, 2007.

VERGANTI, Roberto. **Innovating through design**. Glasmeir: *Harvard Business Review*, p.114-122, 2006.

\_\_\_\_\_. **Design-Driven innovation**: mudando as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos. São Paulo: Canal Certo, 2012a.

\_\_\_\_\_. **Design-Driven Innovation:** como criar produtos com significados que deixarão as pessoas apaixonadas. Revista Infopaper. SENAI São Paulo Design, n.4, 2012b.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa na administração.** São Paulo: Atlas, 2005. p. 121-265.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

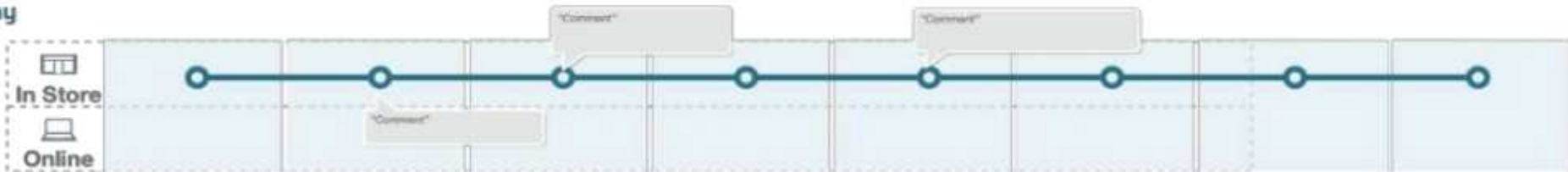
\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



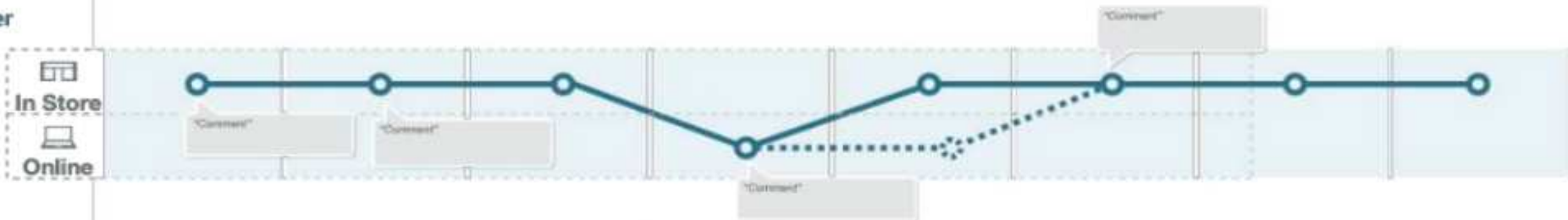
## **ANEXO A - BLUEPRINT DE SERVIÇOS**

Prospect				Customer			
Aware	Interest	Offer	Decision	Buy	Delivery	Closure	After Sale
Customer awareness of brand/retailer value and message (e.g. sign of needs)	Customer identifies product/service and relevance	Customer explores value of the company's goods/services/brand/other needs	Customer decides which firm/service to sign for goods	Customer completes purchase when business successfully completes payment and/or shipping	Customer receives the product	Buyer and seller complete transaction (e.g. bill of lading, invoice, payment etc.) by agreed date	Post-purchase evaluation/feedback/loyalty/repeat purchase etc.
Promote	Inform	Understand	Support	Order admin	Supply product	Welcome	Up/Oversell

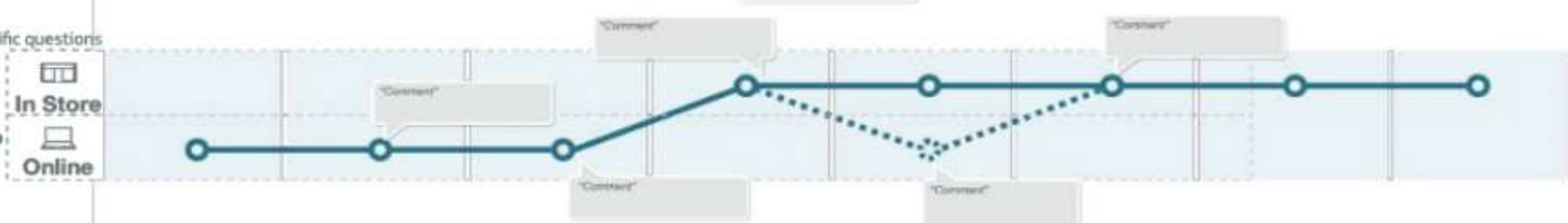
**Need it today**  
In-store shopper



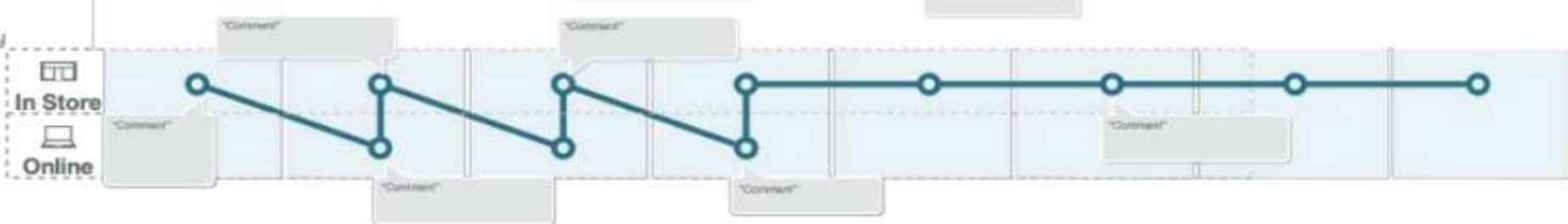
**Price checker**  
Bargain hunter



**Researcher**  
Arrives with specific questions



**Browser**  
In no hurry to buy



## **APÊNDICES**

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DE ENTREVISTA

APÊNDICE B – FASES DO PROCESSO DE DESIGN

APÊNDICE C – PLANO DE AÇÃO

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS DE ENTREVISTA**

QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES INTERNOS		
Número	Questão	Autor
1	A Inovação para Martins e Terblanche (2003) está diretamente ligada a cultura organizacional. Neste contexto, como ocorre na sua empresa o processo que tem como objetivo promover a inovação?	MARTINS e TERBLANCHE (2003)
2	Qual sua opinião sobre iniciativas de cocriação com o intuito de gerar soluções inovadoras para o setor público?	BROWN (2008)
3	Para você, de que forma a utilização de uma abordagem interdisciplinar pode contribuir na geração de uma cultura inovadora na empresa?	UTTERBACK (2007)
4	Em relação a criação e melhoria de software como serviço na empresa, qual a sua opinião sobre a experiência dos usuários na utilização dos serviços?	COPENHAGEN INSTITUTE OF INTERACTION DESIGN (2014)
5	Pelas suas experiências, quais são as dificuldades que você entende como mais comuns aos usuários dos serviços prestados pela empresa?	MORITZ (2005)
6	A utilização de workshops para geração de ideias é uma prática muito utilizada no <i>Service Design Thinking</i> , quais são as práticas de geração de ideias utilizadas comumente na empresa?	STICKDORN e SCHNEIDER (2010)
7	Na sua opinião, a sua empresa entende os problemas e expectativas do usuário para criar serviços úteis, utilizáveis e desejáveis?	MAGER (2009)

QUESTIONÁRIO PARA USUÁRIOS		
Número	Questão	Autor
1	A Inovação para Martins e Terblanche (2003) está diretamente ligada a cultura organizacional. Neste contexto, como ocorre na sua empresa o processo que tem como objetivo promover a inovação?	MARTINS e TERBLANCHE (2003)
2	Qual sua opinião sobre iniciativas de cocriação com o intuito de gerar soluções inovadoras para o setor público?	BROWN (2008)
3	Para você, de que forma a utilização de uma abordagem interdisciplinar pode contribuir na geração de um serviço de qualidade?	MORITZ (2005)
4	Em relação a utilização dos serviços providos pela PROCERGS, qual a sua opinião sobre a experiência de utilização dos serviços?	SIODMOK (2008)
5	Pelas suas experiências, quais são as dificuldades que você entende como mais comuns acerca dos serviços prestados?	RICHARDSON (2010)
6	Na sua opinião, a PROCERGS entende os problemas e expectativas do usuário para criar serviços úteis, utilizáveis e desejáveis?	MAGER (2009)

## **APÊNDICE B – FASES DO PROCESSO DE DESIGN**

### Fase I – Fase de descoberta

FERRAMENTA	ESFORÇO	RESULTADO	NECESSIDADE
Mapa de <i>stakeholders</i>	Mapear todos <i>stakeholders</i> envolvidos e suas respectivas conexões	Análise holística da relação entre os <i>stakeholders</i> do serviço	Necessário para analisar quais <i>stakeholders</i> estão envolvidos com o serviço provido
Safári de serviços	Explorar todos os serviços encontrados no ambiente proposto	Geração de insights em ambiente externo	Sem necessidade de utilização. Os serviços públicos no ambiente externo (mesmo estado) são providos pela empresa
<i>Shadowing</i>	Imersão no dia-dia dos usuários do serviço	Entendimento profundo das interações do usuário com o serviço	Necessário para analisar interações do usuário com diversos grupos
Mapa de jornada de usuário	Analisar as interações e emoções do usuário perante ao serviço	Representar um panorama da experiência do usuário	Necessário para obter uma visão holística da experiência do usuário com o serviço
Entrevistas contextuais	Entrevistas no ambiente em que o serviço é prestado	Análise do ambiente social e físico do serviço	Sem necessidade de utilização. Os usuários não possuem acesso ao ambiente da empresa, utilizando os serviços de forma remota
Os cinco porquês	Cinco perguntas desencadeadas entre si	Explorar profundamente um sintoma exterior na experiência do usuário	Pode ser utilizado para obter rapidamente a causa raiz de uma inconformidade do serviço
Sondagem cultural	Coleta de informações de forma remota	Gerar uma diversidade de perspectivas e romper barreiras culturais	Utilizado para obter novos <i>insights</i> de serviços em ambientes com diferente cultura
Etnografia móvel	Coleta de dados não guiada independente de localização geográfica	Mapeamento de tendências e possibilidades quanto ao serviço	Sem necessidade de utilização. Os usuários do serviço não possuem o conhecimento necessário para realizar o mapeamento
Um dia na vida	Análise do cotidiano de vida de um usuário-chave	Visão holística das motivações e princípios do usuário analisado	Sem necessidade de utilização. Análise inviável para a empresa, devido ao tempo dedicado e invasão de privacidade do usuário
Mapa de expectativas	Analisar e comparar os <i>touchpoints</i> em que o usuário gera expectativas	Diagnosticar as expectativas do cliente quanto ao serviço	Necessário para identificar quais as áreas em que o usuário mais gera expectativas perante ao serviço
Personas	Compilar informações extraídas da etapa de descoberta e incorporá-las em personagens fictícios	Representar os diferentes tipos de usuário do serviço	Necessário para representar os diversos tipos de usuários e suas percepções acerca do serviço



## Fase II – Fase de criação e reflexão

FERRAMENTA	ESFORÇO	RESULTADO	NECESSIDADE
<i>Brainstorming</i>	Exercícios para estimular discussões	Geração de dinâmicas e reflexões	Necessário para inspirar e estimular pessoas e ideias. Utilizado em conjunto com diversas técnicas
E se...?	Criação de uma pergunta para explorar possíveis mudanças	Explorar mudanças de longo alcance e novas situações que possam surgir	Pode ser utilizado para imaginar novos problemas que venham a surgir
Criação de cenários	Narrativas hipotéticas que exploram um aspecto específico do serviço	Análise dos fatores determinantes em relação a experiência do serviço	Necessário para contextualizar as situações do serviço estudado
<i>Storyboard</i>	Análise dos eventos do serviço e criação de histórias	Visualização dos aspectos-chave de uma sequência de eventos específica	Necessário para contextualizar aspectos-chave do serviço em uma sequência de fácil compreensão
Maquete de mesa	Encenação e simulação das interações no ambiente miniaturizado	Réplica miniaturizada do ambiente de serviço	Sem a necessidade de utilização. Os usuários do serviço não tem acesso ao ambiente físico da empresa
Protótipo do serviço	Criar uma simulação detalhada do serviço	Simular o ambiente do serviço para gerar evidências tangíveis que sirvam de base para soluções	Necessário para desenvolver sugestões e melhorias do serviço de maneira iterativa
Encenação do serviço	Encenação de cenários e protótipos com os <i>stakeholders</i>	Incorporar o aprendizado cinestésico e emocional ao processo de <i>design</i>	Necessário para incorporar as emoções dos <i>stakeholders</i> nos <i>touchpoints</i> do serviço
Desenvolvimento ágil	Utilização de uma metodologia iterativa de desenvolvimento de projetos	Abandono de metodologias formais em favor de abordagens iterativas	Técnica já utilizada pela companhia para desenvolvimento de software
Cocriação	Criar um ambiente propício ao desenvolvimento aberto permitindo a geração de inovação de maneira iterativa	Utilizada em combinação com outras técnicas do <i>service design</i>	Aspecto fundamental para a utilização do <i>service design</i> na prática

### Fase III – Fase de implementação

FERRAMENTA	ESFORÇO	RESULTADO	NECESSIDADE
Storytelling	Construção de narrativas para situar o serviço	Narrativas envolventes para todos aspectos do serviço	Necessário para auxiliar a companhia a apresentar o serviço de forma acessível ao usuário
Blueprint de serviço	Detalhar todos os <i>touchpoints</i> do serviço	Esquema visual que incorpora a perspectiva de todos <i>stakeholders</i> do serviço	Necessário para se obter uma visão holística das perspectivas dos <i>stakeholders</i> em relação ao serviço e que as áreas cruciais do serviço possam ser identificadas
Dramatização do serviço	Realizar um treinamento com papéis intercambiáveis	Treinamentos realizados de maneira iterativa	Necessário para gerar empatia em todos os níveis organizacionais envolvidos com o serviço
Mapa de ciclo de vida do usuário	Representação de diversas jornadas de usuário durante o período de tempo em que o serviço está sendo utilizado	Destacar de forma holística os pontos de abandono do serviço	Necessário para sincronizar o lançamento de novos serviços ou funcionalidades em torno das necessidades dos usuários
Business model canvas	Criação cocriativa do modelo de negócio	Visão holística do modelo de negócio	Necessário para trazer clareza aos objetivos centrais do negócio

## **APÊNDICE C – PLANO DE AÇÃO**

Fase de Exploração						
O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Mapa de <i>stakeholders</i>	Esclarecer quais os <i>stakeholders</i> envolvidos com o serviço	<i>Service Designer</i> e <i>stakeholders</i>	Até junho/2015	Sede	Identificando os <i>stakeholders</i> envolvidos	R\$ 0
<i>Shadowing</i>	Identificar em qual momento os problemas com o serviço ocorrem	<i>Service Designer</i> e usuário	Até julho/2015	Junto ao usuário/provedor de serviço	Acompanhando a utilização do serviço sob a perspectiva do usuário	Não Avaliado
Mapa de jornada de usuário	Identificar os <i>touchpoints</i> do usuário com o serviço	<i>Service Designer</i> , usuários e provedores	Até agosto/2015	Junto ao usuário/provedor de serviço	Identificando os <i>touchpoints</i> do provedor de serviço com o usuário	Não Avaliado
Os cinco porquês	Revelar a causa raiz de um problema identificado	<i>Service Designer</i> e <i>stakeholders</i>	A cada problema identificado	Junto ao usuário/provedor de serviço	Utilizando a técnica junto ao problema identificado	R\$ 0
Sondagem cultural	Trazer diversidade de perspectivas para o processo de design	<i>Service Designer</i> e <i>stakeholders</i>	Em todo o processo	Ambiente externo	Conhecendo novas culturas	Não Avaliado
Mapa de expectativas	Entender as expectativas do usuário perante ao serviço	<i>Service Designer</i> e <i>stakeholders</i>	Até agosto/2015	Junto ao usuário/provedor de serviço	Explorando notícias e fontes de opinião do cliente em relação ao serviço	R\$ 0
Personas	Incorporar em personagens fictícios a compilação das informações extraídas na etapa de exploração	<i>Service Designer</i>	Até agosto/2015	Sede	Criando personagens fictícios para representar cada tipo de usuário	Não Avaliado

Fase de Criação e Reflexão						
O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
<i>Brainstorming</i>	Idealizar novas idéias com dinâmicas em grupo	<i>Service Designer e stakeholders</i>	Em todo o processo	Local para Workshops	Promovendo workshops de idealização de idéias	R\$ 0
E se...?	Explorar mudanças de longo alcance	<i>Service Designer e stakeholders</i>	Combinada com qualquer etapa do processo	Junto ao usuário/provedor de serviço	Utilizando a ferramenta E se...? para gerar <i>insights</i>	R\$ 0
Criação de cenários	Analisar os fatores determinantes que definem a experiência do serviço	<i>Service Designer</i>	Combinada com qualquer etapa do processo	Local para Workshops	Criando um cenário para reproduzir o ambiente do serviço	Não Avaliado
<i>Storyboard</i>	Expressar os aspectos-chave do serviço	<i>Service Designer e provedores</i>	Até setembro/2015	Sede	Criando uma história que contém todos os eventos do serviço	R\$ 0
Protótipo de serviço	Simular a experiência do serviço o mais próximo possível da realidade	<i>Service Designer e provedores</i>	Até outubro/2015	Local para Workshops	Simulando o serviço com detalhes	Não Avaliado
Encenação do serviço	Incorporar as emoções do usuário ao processo de design	<i>Service Designer e stakeholders</i>	Até outubro/2015	Local para Workshops	Encenando uma situação-protótipo	Não Avaliado
Desenvolvimento ágil	Utilizar abordagens iterativas para desenvolvimento para que o projeto adapte-se a mudança	Equipes de projeto	Em todo o processo	Sede	Abandonando a utilização de metodologias formalizadas em favor de abordagens iterativas	Não Avaliado
Cocriação	Auxiliar na criação de uma filosofia de desenvolvimento colaborativa para gerar inovação	Todos envolvidos	Em todo o processo	Em todo o processo	Incentivando a utilização de exercícios cocriativos	R\$ 0

Fase de Implantação						
O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
<i>Storytelling</i>	Expressar <i>insights</i> de experiências e demonstrar como a inovação dos serviços pode afetar todos <i>stakeholders</i>	<i>Service Designer</i> e provedores	Combinada com qualquer etapa do processo	Local para Workshops	Contando histórias utilizando diversos recursos visuais	R\$ 0
<i>Blueprint de serviços</i>	Detalhar o serviço como um todo, incorporando a perspectiva de todos <i>stakeholders</i> do serviço	<i>Service Designer</i> e provedores	Até novembro/2015	Local para Workshops	Criando o <i>blueprint</i> do serviço de modo colaborativo	Não Avaliado
Dramatização do serviço	Auxiliar os funcionários a contribuir com a melhoria do serviço	<i>Service Designer</i> e provedores	Até outubro/2015	Local para Workshops	Alterando os papéis dos prestadores de serviço durante a dramatização	Não Avaliado
Mapa de ciclo de vida do usuário	Visualizar eventos-chave relacionados ao uso do serviço	<i>Service Designer</i>	Até novembro/2015	Sede	Identificando as etapas em que o usuário típico utiliza o serviço	Não Avaliado
<i>Business Model Canvas</i>	Identificar novas formas de oferecer valor ao usuário do serviço	<i>Service Designer</i> e provedores	Até junho/2015	Local para Workshops	Identificando os itens-chave para entrega de valor do serviço	Não Avaliado