

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA**  
**MESTRADO EM AMBIENTE CONSTRUÍDO**

**Gicele Aparecida da Silva Brittes**

**Design de Serviço e as contribuições para o projeto de ambientes corporativos**

Juiz de Fora  
2020

Gicele Aparecida da Silva Brittes

**Design de Serviço e as contribuições para o projeto de ambientes corporativos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ambiente Construído, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ambiente Construído. Área de concentração: Gestão do Ambiente Construído.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Mariane Garcia Unanue

Coorientador: Prof. Dr. Frederico Braidia Rodrigues de Paula

Juiz de Fora

2020

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Brittes, Gicele Aparecida da Silva .  
Design de Serviço e as contribuições para o projeto de ambientes corporativos / Gicele Aparecida da Silva Brittes. -- 2020.  
80 f.

Orientador: Mariane Garcia Unanue  
Coorientador: Frederico Braidá Rodrigues de Paula  
Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Ambiente Construído, 2020.

1. Design de Serviço. 2. Espaço. 3. Arquitetura. 4. Experiência do usuário. 5. Ambientes corporativos. I. Unanue, Mariane Garcia , orient. II. de Paula, Frederico Braidá Rodrigues , coorient. III. Título.

**Gicele Aparecida da Silva Brittes**

**Design de Serviço e as contribuições para o projeto de ambiente corporativo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ambiente Construído da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ambiente Construído. Área de concentração: Gestão do Ambiente Construído.

Aprovada em 27 de maio de 2020

**BANCA EXAMINADORA**



Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mariane Garcia Unanue- Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Frederico Braida Rodrigues de Paula - Coorientador

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. José Gustavo Francis Abdalla

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Fernando Secomandi

Universidade Estadual do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho aos meus avós Zica e Marciano.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço e espero, em Deus, que não me faltem oportunidades de aprendizado e que Ele e Nossa Senhora da Conceição, minha companheira de todas as horas, continuem sempre comigo.

À instituição, Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), e ao Programa de Pós-Graduação em Ambiente Construído (PROAC).

À professora Mariane Garcia Unanue pela honra de ser sua primeira orientanda e por ter confiado em mim a tarefa de cunhar, pela primeira vez, uma pesquisa sobre o Design de Serviço neste programa. Ao professor Frederico Braida Rodrigues de Paula, meu coorientador, pela parceria e alegrias proporcionadas em cada sorriso.

Aos demais professores e funcionários do PROAC por partilharem seus conhecimentos e atenção. Em especial, aos professores Marcos Borges, Teresa Barbosa e Isabela Mattos Ferreira e aos funcionários da secretaria Lília e Fabiano, minha gratidão.

Aos membros do Grupo de Pesquisa ÁGORA, especialmente à mestranda Nathália Minatele com quem divide experiências de aprendizado. Aos colegas de turma que ao longo desses vinte quatro meses, partilharam das mesmas alegrias e angústias. E, por fim, à minha família que mesmo sem entender minhas leituras e horas de estudo sempre reconheceu meu esforço.

“Trata-se de projetar com, por e entre usuários” (FASSI, 2019).

## RESUMO

O Design de Serviço é uma disciplina que organiza todos os recursos de um serviço incluindo pessoas, comunicações e infraestruturas. Seu objetivo é tornar os serviços mais úteis, desejáveis e utilizáveis ao mesmo tempo que condizentes com as necessidades dos usuários e dos provedores do serviço. Como uma metodologia para a concepção de projetos, permite que o ponto de vista dos diferentes usuários seja incorporado no desenho ou melhoria de um serviço e, no âmbito do ambiente construído, a partir de sua natureza holística e interdisciplinar, pode vir a contribuir para projetos mais criativos na área da arquitetura. Contudo, devido aos estudos sobre as relações entre Design de Serviço e a arquitetura estarem nos primeiros passos, ainda não existe um protocolo aplicável aos espaços a partir da lógica do Design de Serviço. Este trabalho, portanto, procura contribuir com essa discussão e com o desenvolvimento das pesquisas já iniciadas no grupo de pesquisa *Ágora/UFJF*, a partir dos ambientes corporativos. Para tanto, adotou-se como procedimento metodológico uma revisão de literatura e um experimento prático junto aos funcionários do Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade Federal de Juiz de Fora – CRITT/UFJF, com objetivo de contribuir na coleta de dados que permite evidenciar as possibilidades que o Design de Serviço traz para as corporações. Os resultados indicaram que a utilização dos métodos e ferramentas próprias do Design de Serviço podem auxiliar na análise e diagnóstico do espaço e numa etapa anterior ao projeto arquitetônico inserindo o usuário e dando maior potencialidade ao projeto do espaço onde os serviços são ofertados.

Palavras-chave: Design de Serviço. Espaço. Arquitetura. Experiência do usuário. Ambientes corporativos.



## ABSTRACT

Service design is a discipline that organizes all the resources of a service including people, communications and infrastructure. Its aim is to make services more useful, desirable and usable while being consistent with the needs of users and service providers. The methodology for project design, it allows the point of view of different users to be incorporated into the design or improvement of a service and within the environment built from its holistic and interdisciplinary nature, it can contribute to more creative projects within the scope of Architecture. However, due to the studies on the relationships between service design and architecture being in the first steps, there is still no protocol applicable to spaces based on the logic of design service. This work, therefore, seeks to contribute to this discussion and to the development of research already started in the *Ágora/UFJF* research group, from the corporate environments. Therefore, a literature review and a practical experiment with the employees of the Regional Center for Innovation and Technology Transfer of the Federal University of Juiz de Fora - CRITT/UFJF were adopted as a methodological procedure, with the objective of contributing to the collection of information. Data that allow and visualize the possibilities that service design can enhance for corporations. The results indicated that the use of the methods and tools of service design can assist in the analysis and diagnosis of the space and in a stage prior to the architectural project, inserting the user and giving greater potential to the design of the space where the services are offered.

Keywords: Service Design. Space. Architecture. User's experience. Corporative Environments.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo das pranchas utilizadas pelos grupos.....	52
Figura 2 - Mapa da jornada do usuário no workshop .....	55

## LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 - Esquema síntese dos três núcleos de pesquisa .....	27
Diagrama 2 - Esquema geral do modelo do Design de Serviço .....	29
Diagrama 3 - Esquema das categorias do Design de Serviço.....	30
Diagrama 4 - Esquema dos princípios do Design de Serviço.....	31
Diagrama 5 - Linha do tempo do Design de Serviço como disciplina .....	32
Diagrama 6 - Esquema dos modelos primitivos dos processos de Design.....	35
Diagrama 7 - Esquema das palavras mais usadas no processo de Design de Serviço .....	36
Diagrama 8 - Esquema do processo de Design de Serviço proposto por Stickdorn e Schneider.....	37
Diagrama 9 - Esquema do processo de design proposto por Moritz .....	37
Diagrama 10 - Esquema com a visão geral das fases do workshop .....	51
Diagrama 11 - Esquema de cores de identificação dos grupos .....	52
Diagrama 12 – Fases interativas do design e ferramentas utilizadas .....	53

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Foto 1 - Fotos da parte teórica do workshop .....	57
Foto 2 - Fotos da parte prática do workshop .....	57
Foto 3 - Quadro com as pranchas finais dos grupos.....	58
Foto 4 - Fotos da atual recepção do CRITT/UFJF .....	60
Foto 5 - Fotos do panorama da apresentação dos grupos durante o workshop .....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Adaptação dos princípios originais e atuais do Design de Serviço.....	31
Quadro 2 - Algumas ferramentas utilizadas pelo Design de Serviço .....	38
Quadro 3 - Síntese das fases, descrição e ferramentas .....	54
Quadro 4 - Síntese dos grupos.....	60

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRITT	Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia
DS	Design de Serviço
IAD	Instituto de Artes e Design
PROAC	Programa de Pós-graduação em Ambiente Construído
ONU	Organização das Nações Unidas
SDN	<i>Service Design Network</i>
SePAC	Seminário de Pesquisas em Ambiente Construído
ServDes	<i>Service Design Proof Of Concept</i>
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	15
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.3	HIPÓTESE .....	17
1.4	OBJETIVO GERAL.....	17
1.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.6	MATERIAIS E MÉTODOS.....	17
1.7	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	19
<b>2</b>	<b>SERVIÇO, DESIGN E DESIGN DE SERVIÇO .....</b>	<b>20</b>
2.1	SERVIÇO .....	20
2.2	DESIGN.....	23
2.3	DESIGN DE SERVIÇO .....	25
<b>2.3.1</b>	<b>Design de Serviço: a caminho de uma disciplina .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Design de Serviço no Brasil.....</b>	<b>33</b>
2.4	PROCESSO DE DESIGN DE SERVIÇO.....	34
2.5	FERRAMENTAS UTILIZADAS PELO DESIGN DE SERVIÇO .....	38
<b>3</b>	<b>O AMBIENTE CORPORATIVO E O CENÁRIO DE SERVIÇO .....</b>	<b>42</b>
3.1	AMBIENTE CORPORATIVO .....	42
3.2	ESPAÇO NO DESIGN DE SERVIÇO .....	45
3.3	ESPAÇO PARA O DESIGN DE SERVIÇO .....	48
<b>4</b>	<b>EXPERIMENTANDO O DESIGN DE SERVIÇO NO AMBIENTE CORPORATIVO.....</b>	<b>50</b>
4.1	WORKSHOP NO CRITT/UFJF .....	50
4.2	PLANEJAMENTO DO WORKSHOP .....	50
4.3	DESENVOLVIMENTO DO WORKSHOP .....	55
4.4	COLETA DE DADOS .....	58
4.5	RESULTADOS DO WORKSHOP .....	59

<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
	<b>APÊNDICE A – Workshop: resultado do questionário.....</b>	<b>72</b>
	<b>APÊNDICE B – Fases do processo de design de serviço.....</b>	<b>77</b>
	<b>APÊNDICE C – Ferramentas do design de serviço .....</b>	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE D – Fotos workshop .....</b>	<b>79</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início do século XX, o design tem se firmado como uma atividade capaz de aperfeiçoar funções, valores e aparência de produtos e sistemas (TARTAS *et al.*, 2016). Entretanto, ao migrar sua ênfase de produtos para serviços incorporou uma abordagem mais contemporânea na qual a satisfação de usuários e fabricantes configurou-se como uma forma de responder com soluções criativas e inovadoras, os desafios de uma sociedade baseada mais na economia de serviços e na informação que propriamente na produção de objetos (INDUSTRIAL DESIGNERS SOCIETY FOR AMERICA, 2012).

Estes desafios, são derivados do contexto de transformações tecnológicas, econômicas, produtivas e comerciais experimentadas pela sociedade e de certo modo também podem ser percebidos no desenvolvimento do projeto de serviços e de experiência.

Para Secomandi(2015), quando se aborda a experiência em serviço é preciso considerar que ela atinge as pessoas através de diferentes pontos de contato também entendidos como interfaces de serviço. Estas interfaces de serviços não se esgotam nos elementos físicos como portas, janelas e demais objetos, pois estão ligadas diretamente às relações interpessoais que se desenvolvem no âmbito da prática do design.

Em linhas gerais, são as interfaces de serviços que permitirão aos designers confrontar-se com os novos desafios e oportunidades da contemporaneidade e de certa forma projetar o tipo de experiência a ser ofertada (HINNIG; FIALHO, 2015).

Face a estas questões, os ambientes onde os serviços são pensados tornaram-se profícuos ao desenvolvimento de novas abordagens de design como o design de serviço que vê no espaço onde os serviços são projetados um importante ponto de contato. Sendo assim, pode-se dizer que o espaço no ambiente corporativo ao mesmo tempo que impacta na escolha e na satisfação dos usuários pode também incidir sobre a qualidade do serviço e o tipo de experiência, uma vez que um ambiente agradável é capaz de gerar comportamentos de aproximação entre usuários e organizações, ao passo que um ambiente desagradável pode gerar comportamentos de rejeição nos usuários (BITNER, 1992)

No âmbito de sua prática, o design de serviço possui elementos próprios como as ferramentas que além de dar visibilidade à sua abordagem complementam o projeto de ambientes corporativos porque trazem em seu escopo a possibilidade de inserir os usuários finais no processo de projeto. Desse modo, o design de serviço ajudará o usuário na cocriação de serviços que por sua vez farão o próprio processo mais participativo e adequado às suas necessidades e a necessidade dos fornecedores de serviços por equilibrar a relação entre

ambos, questão que coloca a cocriação e a participação como características distintivas de sua prática.

O Design de Serviço como uma disciplina que atua sobre todos os recursos de um serviço pode ajudar na criação ou melhoria dos ambientes corporativos ao fazer com que o projeto do ambiente construído seja pensado com e para os usuários. É válido ressaltar que embora o ambiente construído já disponha de ferramentas para identificar e resolver problemas no âmbito do processo de projeto é possível que ao valer-se do design de serviço o projeto de serviços se torne mais participativo fazendo com que os usuários sejam capazes de interagir e colaborar no espaço.

Neste sentido, esta dissertação foi desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Ambiente Construído da Universidade Federal de Juiz de Fora - Minas Gerais com objetivo de buscar evidências das contribuições do Design de Serviço para o projeto de ambientes corporativos, utilizando como recurso metodológico uma busca na literatura do Design de Serviço e como forma complementar a coleta de dados, a realização de um workshop junto aos funcionários do CRITT/UFJF.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento desta pesquisa começa com o ingresso nas pesquisas em design de serviços desenvolvidas no âmbito do Programa de Pós-graduação em Ambiente Construído da Universidade Federal de Juiz de Fora, coordenado pela professora Dra. Mariane Garcia Unanue.

O cenário no qual tal pesquisa se desenvolve representa certo ineditismo dentro do programa de mestrado ao mesmo tempo em que reflete parte do debate em torno de como a denominada economia de serviços e informações vêm impactando diferentes áreas em contexto global como é o caso do ambiente corporativo.

Neste aspecto, as mudanças no mercado e no perfil dos consumidores passaram a exigir das empresas em seus mais diferentes setores que se alinhem as necessidades reais das pessoas e para isso atentem em seu processo de inovação para a experiência do usuário, construindo assim com serviços mais inteligentes, criativos, inovadores e rentáveis tanto para os usuários quanto para os fornecedores.

Partindo desse ponto, focar nas pessoas e não somente nas estruturas internas, permitirá que as empresas pensem em soluções mais alinhadas as necessidades dos usuários para somente depois deste diagnóstico definir o que é mais eficiente para a corporação e para a satisfação do usuário, estabelecendo desta forma uma relação de equilíbrio entre ambos.

Nesta perspectiva, o design dada sua capilaridade pode contribuir com processos mais inovadores dentro da economia de serviços e para tal apresenta o design de serviço como uma abordagem estratégica de sobrevivência para as organizações contemporâneas. Por isso sem abrir mão do protagonismo dos usuários, o design de serviço se preocupa também com a funcionalidade e com a maneira com a qual o serviço é pensado e ofertado. Seus objetivos consistem em favorecer as interfaces do serviço fazendo-os mais úteis, utilizáveis e desejáveis para os consumidores ou usuários, ao mesmo tempo que eficientes e eficazes para as corporações.

Nesse sentido, o espaço onde os serviços são pensados se caracteriza como um importante ponto de contato na melhoria da experiência de serviço, pois um ambiente corporativo adequado às necessidades dos usuários contribui para uma experiência mais completa de consumo.

Pensando nas questões expostas, a construção desta pesquisa é importante porque permite que mesmo sem nenhum protocolo se faça a junção do design de serviço e da arquitetura tendo como ponto de partida o espaço no contexto do ambiente corporativo.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Há muito tempo prevalece o discurso da importância da participação do usuário em todo o processo projetual. Contudo, percebe-se que são poucas as oportunidades em que a participação do usuário não está relegada a questões secundárias dentro do processo de projeto. O mais comum é que estes contribuam somente em questões pontuais no final do processo ou seja, quando o projeto já foi finalizado de forma monocrática

Este quadro associado aos novos contornos sociais permitem-nos fazer o seguinte questionamento: quais as possíveis contribuições do Design de Serviço para o projeto de ambientes corporativos?

### 1.3 HIPÓTESE

A hipótese trabalhada nesta pesquisa é que os elementos próprios do design de serviços como as ferramentas de representação podem complementar o projeto de ambientes corporativos tornando-o mais participativo.

### 1.4 OBJETIVO GERAL

Buscar evidências das contribuições do Design de Serviços para o projeto de ambientes corporativos.

### 1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) estudar o estado da arte do Design de Serviço, bem como seus princípios, ferramentas e métodos;
- b) compreender o ambiente corporativo, a experiência em serviço e como o espaço se imbrica aos estudos do Design de Serviço nos ambientes corporativos;
- c) realizar uma experiência prática como método complementar de coleta de dados para identificar potencialidades do Design de Serviço.

### 1.6 MATERIAIS E MÉTODOS

Essa pesquisa se desenvolveu no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas, na subárea da Arquitetura e Urbanismo. De acordo com Gil (2008, p. 8), toda investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos.

Do ponto de vista de sua natureza, é uma pesquisa básica cujo objetivo é gerar novos conhecimentos para o avanço das ciências e, por isso, envolve verdades e interesses universais (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51). Com relação aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória cuja intenção é proporcionar maiores informações acerca de

determinado assunto, facilitando, desta forma, a delimitação do tema, sua orientação, fixação de objetivos e formulação de hipóteses ou ainda descobrindo um novo tipo de enfoque para o assunto abordado. Esse tipo de pesquisa é caracterizado pelos seguintes aspectos:

A realização de pesquisas bibliográficas estudos de casos, planejamento flexível, permitindo o estudo do tema sobre diferentes ângulos e aspectos, além de um estudo bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências com as práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estilem a compreensão (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Do ponto de vista técnico, a pesquisa bibliográfica é um procedimento que se baseia em materiais já publicados em livros, periódicos e artigos científicos como jornais, boletins, monografias, dissertações e teses para colocar o pesquisador em contato direto com as pesquisas relacionadas ao tema (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 53). Para Gil (2008), o objeto de estudo na revisão bibliográfica está sempre sujeito à influência de variáveis estabelecidas em condições controladas e conhecidas pelo investigador para observar os resultados que as mesmas produzem no objeto.

Nesse caso, o levantamento bibliográfico teve o objetivo de conhecer diferentes contribuições científicas sobre Design de Serviço e entender como ele ajuda no projeto de ambientes corporativos. Entretanto, mesmo pesquisando a literatura do Design de Serviço, constatou-se que as pesquisas neste sentido ainda estão no início e, por isso, optou-se por desenvolver uma experiência prática como recurso complementar para a obtenção de dados.

O workshop em Design de Serviço como uma experiência prática teve o objetivo de identificar mais elementos sobre as potencialidades do assunto. Como atividade científica, o workshop “possibilita exposições temáticas de objetos e painéis relacionados ao tema analisado. Frequentemente é resultante de cursos de graduação e pós-graduação, sendo organizado sob a supervisão de um coordenador e de uma comissão organizadora” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 180).

No horizonte das pesquisas em Design de Serviço, o workshop não tem intenção de oferecer treinamento rigoroso aos praticantes, até porque não tem condições de assegurar a qualidade das ideias de serviços geradas, mas permitir que qualquer participante compreenda a criação de um serviço a partir da própria diversidade do grupo para que, utilizando informações centradas no ser humano, sejam projetadas as melhores experiências em serviço (KUSANO *et al.*, 2018, p. 526).

Sendo assim, a revisão de literatura associada ao workshop, cuja técnica de coleta de dados foi a observação e o questionário semiestruturado, conseguiram diagnosticar algumas evidências das contribuições do Design de Serviço para o projeto de ambientes corporativos.

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa considerando, para tanto, que o espaço e as pessoas se constituem como a fonte direta dos dados. Assim,

diferentemente das pesquisas de cunho quantitativo (hard), que se referenciam por números e modelos estatísticos para explicar dados, esta pesquisa utiliza um formato mais flexível, não se limitando a números e se aproximando mais de interpretações das realidades sociais (BAUER; GASKELL, 2002, p. 22).

A abordagem qualitativa mantém os pesquisadores em contato direto tanto com o ambiente quanto com o objeto de estudo sem qualquer manipulação intencional do pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nesse tipo de abordagem, o ambiente é a principal fonte de coleta de dados e o pesquisador atua em contato direto com o ambiente e o objeto de estudo, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.

## 1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Essa dissertação está organizada em 5 capítulos, conforme descrição a seguir:

No capítulo 1, realizou-se a caracterização geral da pesquisa destacando seu objetivo geral e específico, além da delimitação da pesquisa e aderência ao programa. Portanto, é o capítulo que introduz o tema, o problema e a hipótese trabalhada e, sobretudo, os materiais e métodos adotados para a coleta dos dados.

Já os capítulos 2 e 3 comportam a revisão bibliográfica e apresenta o estado da arte do Design de Serviço a partir da evolução do setor de serviços e do design assim como dispõe sobre as primeiras revelações da relação ambiente corporativo, experiência e espaço no contexto do design de serviço.

O capítulo 4 apresenta uma experiência prática (workshop) no qual buscou-se extrair os dados necessários para estabelecer para compreender como o Design de Serviço pode ser incorporado ao projeto de ambientes corporativos. Por fim, o capítulo 5 apresenta as principais inflexões sobre o contexto do Design de Serviço e relaciona algumas das evidências de suas contribuições para o projeto de ambientes corporativos.

## 2 SERVIÇO, DESIGN E DESIGN DE SERVIÇO

Na atualidade, quando se pensa na extensão das tarefas do design, é impossível deixar de fora a economia de serviços. Para traçar uma linha de pensamento, a revisão de literatura desta pesquisa começa caracterizando o setor de serviço e discutindo como se torna objeto de atuação dos designers para posteriormente discutir como se imbrica ao contexto dos ambientes corporativos que ofertam serviços.

### 2.1 SERVIÇO

Os serviços estão presentes no cotidiano das pessoas há muito tempo. Desde a antiguidade greco-romana, são parte integrante da sociedade e fundamentais para que ela se mantenha sadia e funcional (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Contudo, o entendimento sobre serviços se transformou ao longo dos tempos.

No ano de 1750, os fisiocratas se tornaram os primeiros a introduzir uma ideia de serviços a partir da divisão entre atividades agrícolas e não agrícolas (JOSHI; MUDIGONDA, 2008). Já na visão dos clássicos<sup>1</sup>, um bem só teria valor quando fosse palpável, concreto, visível e passível de ser estocado, pressupondo, para sua existência, uma base material de suporte. Para os utilitaristas, o valor dos serviços era obtido a partir da satisfação das necessidades humanas, porém, ainda não havia um desligamento das visões materiais (MEIRELLES, 2006). Entretanto, Sambati e Rissato (2003) afirmam que as primeiras definições de “serviços” vieram somente com os estudos de Fischer (1994) ao introduzirem uma tipologia específica para determinar as atividades que não se enquadravam como agrícolas ou industriais. Nesse sentido, Kon (1999) considera que uma das explicações mais aceitáveis para a evolução do setor de serviços baseia-se na competição entre mercados globais, instituída a partir da década de 1980.

O cenário de grandes transformações sociais, econômicas, culturais e tecnológicas foi fundamental para atribuir, ao setor de serviços, condição preponderante na geração de empregos e no aumento do consumo de serviços, sobretudo nos países desenvolvidos, como uma alternativa de adaptação da economia à crise.

---

<sup>1</sup> Por autores clássicos compreendem-se os teóricos situados no período que se inicia na metade do século XVIII e se estende ao longo do século XIX, como Adam Smith (1776), Jean-Baptiste Say (1803), John Stuar Mill (1848), Karl Marx (1867) e Leon Walras (1874). Entretanto, existem controvérsias entre esses autores quanto ao papel desempenhado pelos serviços na dinâmica econômica que fornecem importantes contribuições a respeito do conceito de serviço.

Conforme vê-se, o século XX é para o setor de serviços um período importante, pois trata-se do momento histórico em que acontecem mudanças significativas, sobretudo na apreensão do próprio conceito e na identificação de suas características mais visíveis como a perecibilidade, o consumo e a produção simultânea, a heterogeneidade e a intangibilidade (CONTADOR, 2001). Características essas que já estão sendo revistas por muitos pesquisadores, já que não traduzem o real significado dos serviços, uma vez que os serviços são muito mais que produção de intangíveis, pois compõem-se de um conjunto de interações determinadas no momento em que acontecem. Assim,

serviços são atividades econômicas, mediadas pelo homem que produzem utilidades relativas a tempo, forma, lugar e benefícios aos consumidores: “Serviços sugerem interações determinadas no exato momento em que acontecem, e isso está relacionado ao perfil dos envolvidos, assim como dos sentimentos como humor, disposição, conhecimento e conforto” (KON, 2004, p. 34).

Por esse viés, os serviços passam a ser compostos pelas atividades humanas que se constituem em uma rede de relacionamentos integrando, aos fornecedores e usuários, uma relação colaborativa. Esse novo formato de serviço expõe, de certa forma, a complexidade dos processos e das atividades produtivas da atualidade ao envolverem serviços e experiências. Tal complexidade, ao mesmo tempo que pode atribuir dificuldade na padronização dos serviços, permite que adequações sejam feitas para atender ao usuário ou a um grupo de usuários de forma quase personalizada (COSTA JUNIOR, 2012, p. 35).

Portanto, não é mais aceitável uma definição que considere serviços como atividades residuais ou intangíveis, uma vez que todas as atividades produtivas exercem funções igualmente importantes na economia moderna. Neste caso, os serviços se constituem dentro dessa ótica como artefatos híbridos, compostos de elementos físicos e de experiências derivadas das relações humanas, mesmo que persistam discursos que consideram mais importante a distinção entre utilidades econômicas tangíveis, intangíveis, básicas, residuais ou mesmo improdutivas (KON, 2004).

De acordo com Secomandi (2015), no entendimento sobre serviços, a presença do aspecto humano como interface deve ser uma das características centrais de todo debate. Essas interfaces humanas são dotadas de características próprias que conduzem os designers ao enfrentamento dos desafios e oportunidades no âmbito de seu desempenho profissional. Embora presente nos discursos profissionais, envolver os usuários no processo de projeto é um desafio. Para Moritz (2005), essa mudança de foco produtivo da manufatura para serviços e informações ajuda a entender a importância que o usuário possui no desenvolvimento de cada etapa do projeto.



Dessa forma, o usuário deixa de contribuir somente quando o produto ou serviço já está delineado e passa a atuar, também, como coparticipante de todas as etapas de sua construção. Assim, ao ser introduzido desde a etapa de esboço, ele age como cocriador de valor, tarefa que só terá êxito se o usuário acessar todos os pontos de contato presentes no desenvolvimento de serviços (SECOMANDI, 2015).

Esse novo olhar para o usuário permite, ao mesmo, se engajar no desenvolvimento de serviços com mais qualidade, uma ideia que está relacionada ao alcance da satisfação e ao tipo de experiência com a qual é submetido. Sendo assim, para garantir a satisfação do usuário, a experiência, tal qual o produto, aparece como uma oferta capaz de satisfazer as necessidades e anseios de um público específico (KOTLER; KELLER, 2006).

Sobre isso, a experiência atinge as pessoas a partir de inúmeros pontos de contatos (SECOMANDI, 2015) e está ligada a diferentes escalas vinculadas aos aspectos sensoriais, emocionais e memoriais (PINE II; GILMORE, 1992), e precisa atender a necessidade do cliente, funcionar e estar disponível (MORITZ, 2005). De acordo com Pine II e Gilmore (1998), as experiências derivam de um processo interativo de exploração, criação de scripts e preparação, e serão sempre individuais, não impedindo que, para o cliente ou usuário, ela seja única. Assim, “embora a experiência seja sempre individual assim como com produtos e serviços, ela será sempre única na mente do consumidor, pois a experiência em serviços está relacionada a um tipo de resultado econômico não articulado” (PINE II; GILMORE, 1998, p. 102, tradução nossa).

Dessa forma, ao incorporar diferentes aspectos em sua composição, o conceito de serviço e sua evolução na atual sociedade impacta os usuários através da satisfação orientada pela valorização de sua experiência e revelam, de certa forma, a importância de um espaço de trabalho condizente com as necessidades de quem produz um serviço. Sendo assim, a serviço e experiência se relacionam ao ambiente corporativo como uma abordagem estratégica para a garantia da satisfação das necessidades dos usuários e para o equilíbrio entre quem utiliza e quem produz um serviço.

Face ao exposto, fazer do espaço em que os serviços são projetados de forma mais coerente com as necessidades e desejos de seus diferentes *stakeholders*<sup>2</sup>, além de agregar valor aos serviços, é também uma forma de promover um outro tipo de experiência em serviço. Assim, como forma de entregar valor ao consumidor e benefícios econômicos ao

---

<sup>2</sup> “[...] grupos de interesse, com certa legitimidade, que exercem influência junto às empresas” e que pressionam proprietários, acionistas e gestores, interferindo, de certa forma, nos rumos da empresa (OLIVEIRA, 2008, p. 94).

prestador de serviço, entregam valor através da oferta de uma experiência que satisfaz seu desejo ou necessidade (HOLLINS; HOLLINS, 1991; LOVELOCK; KOTLER; KELLER, 2006).

Embora pareça difícil projetar uma experiência, ela é sempre individual e a introdução de uma nova cultura e prática estabelecida no campo do design já potencializa essa atividade (MERONI; SANGIORGI, 2011). Portanto, com base nessas argumentações, pode-se reconhecer serviços e experiências como um produto com características específicas (HOLLINS; HOLLINS, 1991; KOTLER; KELLER, 2006).

## 2.2 DESIGN

Abordar o tema do design não é tarefa simples, pois ao longo dos tempos suas definições são constantemente revisitadas em função das próprias transformações sociais, culturais, econômicas e ambientais. Historicamente, seu surgimento remete a segunda metade do século XIX quando a sociedade industrial, sobretudo a europeia, estabeleceu uma nova forma de produção de objetos e de informações a partir de um projeto industrial, em que caberia a um novo profissional, o “designer”, organizar e controlar o processo produtivo da concepção ao uso (ESCOREL, 2000, p. 35).

O design tem, na Revolução Industrial, uma de suas mais importantes referências, pois esse evento marca o momento em que ele é utilizado como uma ferramenta estratégica pelas indústrias na confecção de seus produtos (MARTINS; MERINO, 2011). Antes da Revolução Industrial, quem desempenhava o papel de transformar a matéria prima em oferta de valor eram os artesãos. “Esta atividade era realizada por meio de um processo no qual suas habilidades e pensamento criativo serviam para criar coisas únicas” (MARTINS; MERINO, 2011, p. 67). Portanto, a Revolução Industrial, encerra o ciclo baseado no *know-how* dos artesãos quando apresenta o projeto industrial, que, de certa maneira, retira a criatividade como artifício central (PINHEIRO; ALT, 2017, p. 27). Portanto, a Revolução Industrial introduziu um novo formato de produção e despertou a necessidade de um profissional com capacidade de elaborar projetos mais abrangentes e conectados aos novos padrões da vida (POLAINE; LØVLIE; REASON, 2013).

Numa abordagem mais contemporânea do design, Mozota (2010) o apresenta como integrador dos processos de desenvolvimento de produtos e como ferramenta estratégica na

elaboração de serviços inovadores. Essas novas reflexões expõem a capacidade do design de influenciar o projeto de produtos, serviços e de experiência, a partir de diferentes aspectos, tais como cor, cheiro, textura, dentre outros elementos estéticos e sensoriais (NEVES, 2017).

De acordo com Denis (2000), o design é capaz de comunicar comportamentos e atitudes das pessoas e remete à ideia de plano, desígnio, intenção, propósito, meta, arranjo, estrutura, forma e, a tramar algo, simular, projetar, esquematizar, configurar e pensar de modo estratégico. Para Bomfim (2014), trata-se de uma atividade técnica apropriada para caracterizar novas ferramentas e usos de tecnologia sem perder a habilidade de se inserir culturalmente na sociedade. Nesse sentido, o design como reflexo da própria sociedade é capaz de gerar transformações e alterações na sociedade. Conforme Paula e Nojima (2016, p. 59),

o design, em todas as suas manifestações, é o DNA de uma sociedade industrial – ou pós-industrial, se isso é o que temos hoje. É o que precisamos explorar, se quisermos ter uma chance de entender a natureza do mundo moderno. É um reflexo dos sistemas econômicos. E revela a marca da tecnologia com que temos de trabalhar. É um tipo de linguagem, e é reflexo de valores emocionais e culturais (PAULA; NOJIMA, 2016, p. 59).

Nessa linha de pensamento, o design é uma atividade projetual que, ao comunicar uma ideia ou propósito, estabelece um tipo de linguagem que se constrói a partir de diferentes relações favorecendo a universalização de sua prática. Segundo Buchanan (2001), essa multiplicidade de atores e comportamentos dificulta a apreensão de um conceito único. Para Costa Júnior (2012), tal dificuldade pode ser explicada pela incapacidade dos próprios designers em compreender que os impactos oriundos da Revolução Industrial significaram bem mais que a substituição de um modelo produtivo, sendo uma quebra de paradigma social, econômico e cultural que tem inferência até os dias atuais.

Dessa forma, ao migrar de uma atividade com foco exclusivo nos produtos para uma atividade que é destinada a visualizar os objetos como recursos ou meios que satisfaçam os desejos e as necessidades das pessoas, o design incorporou em sua prática parâmetros relacionados a pessoa, a empresa, a sociedade e a todos os ecossistemas (FRASCARA, 2000). Com isso, o design passou a atuar por meio de uma prática interdisciplinar que lhe permite comunicar conceitos, processos, necessidades, desejos e a incidir sobre áreas distintas do conhecimento que afetam os comportamentos e as atitudes das pessoas e da própria sociedade (PINHEIRO; ALT, 2017). Logo, essa situação revela que a natureza industrial do design não impediu que se incorporasse, em sua teoria e prática, as mudanças ocorridas na sociedade, permitindo relacionar sua importância dentro dos ambientes corporativos.

De acordo com Moritz (2005), uma das principais contribuições do design na economia de serviços é o suporte dado às empresas e aos usuários no sentido de estabelecer novos relacionamentos. Conforme visto, esses relacionamentos representam para as empresas oportunidades de inserir valor adicional aos serviços e para os usuários experiências condizentes com suas necessidades. Segundo Merino (2015), essas potencialidades ajudam as empresas a se diferenciar uma das outras em um contexto de concorrência global. Ademais, como será visto, as novas abordagens do design, como o Design de Serviço, oferecem condições para as empresas e usuários criem valor adicional aos serviços, projetando experiências percebidas nos mais diferentes pontos de contato.

### 2.3 DESIGN DE SERVIÇO

Ainda não há um senso comum na definição de Design de Serviço e pode ser que nem haja. Autores como Buchanan (2001) e, mais recentemente, Stickdorn e Schneider (2014) consideram que essa é uma característica positiva, porque demonstra que se trata de uma abordagem em constante evolução.

Entretanto, é possível encontrar traços comuns nas definições mais amplamente difundidas como nas obras de Moritz (2005), Stickdorn *et al.* (2020), Stickdorn e Schneider (2014) e nos artigos da Conferência SERVDES (2018), *Design Council* (2020)<sup>3</sup> e o *Service Design Network* (2015), responsáveis por importantes estudos no campo de produções científicas.

Design de Serviço ou (*Service Design*) “é um campo de pesquisa e prática do design” (SERVDES, 2018) que concentra toda experiência de um serviço, como também o projeto do processo e estratégia para a prestação do serviço (MORITZ, 2005). Portanto, o Design de Serviço<sup>4</sup> é uma atividade de planejar pessoas e todos os recursos de um serviço para melhorar

---

<sup>3</sup> O Conselho de Design é uma instituição de caridade do Reino Unido incorporada pela Royal Charter. Sua missão declarada é defender um design que melhore vidas e melhore as coisas (DESIGN COUNCIL, 2020).

<sup>4</sup> Cabe esclarecer que o Design de Serviço, nessa pesquisa, é uma abordagem de design destinada a fazer com que as organizações adquiram melhores resultados ao promoverem serviços mais significativos para seus usuários ou clientes. Ao delimitar uma fronteira para o tipo de problema, a abordagem de *design thinking* se distancia e, embora importante ao Design de Serviço, não é objeto. Esse capítulo é um importante instrumento para conduzir ao entendimento do que é o Design de Serviço e de como ele poderá contribuir com os ambientes corporativos na identificação de problemas relacionados ao espaço desses ambientes de trabalho.

a qualidade de interações entre consumidores e empresas (SERVICE DESIGN NETWORK, 2015).

Para Moritz (2005), Stickdorn *et al.* (2020) e o *Design Council* (2020), o Design de Serviço tem o objetivo de compreender o cliente, a organização e o mercado e elaborar ideias que possam ser traduzidas em soluções flexíveis que levem em conta todo ciclo de vida do serviço, o que irá favorecer um processo contínuo de melhorias. Sendo assim, o Design de Serviço permite projetar serviços adequados às necessidades dos usuários e, por isso, serviços devem ser fáceis de utilizar, utilizáveis no cotidiano das pessoas para que se tornem cada vez mais desejáveis. Portanto, o Design de Serviço cria serviços fáceis, utilizáveis e desejáveis (DESIGN COUNCIL, 2020) ao mesmo tempo que equilibra as relações entre quem produz e quem utiliza os serviços. Dessa forma, a partir das contribuições, a compreensão que se tem de Design de Serviço é que se trata de um conjunto organizado de métodos e ferramentas que pode ser utilizado no âmbito do ambiente construído para ajudar no diagnóstico, na análise e na concepção do projeto de ambientes corporativos (MORITZ, 2005).

### 2.3.1 Design de Serviço: a caminho de uma disciplina

Conforme viu-se, não há uma definição única para o termo Design de Serviço. Nesse sentido, é igualmente difícil traçar uma linha de tempo que corresponda a todos os fatos marcantes em sua trajetória evolutiva. Como o Design de Serviço surgiu a partir de diferentes perspectivas, optou-se, nessa dissertação, por apresentar algumas inflexões de sua história recente. Como disciplina acadêmica, a publicação de G. Lynn Shostack, no ano de 1984, em um periódico da *Harvard*, deu um impulso muito grande nas discussões e até hoje é reconhecido como a primeira publicação científica a reunir os termos “serviços” e “design” e a usar a ferramenta *blueprint* (HINNIG; GONTIJO; MERINO, 2015, p. 43).

Dentro da perspectiva histórica do Design de Serviço, três núcleos de pesquisa tiveram papel fundamental: Escola de Negócios da Universidade de *Westminster*, com Gillian Hollins e Bill Hollins, no Reino Unido; a *Köln International School of Design* (Alemanha), com Michael Erlhoff e Birgit Mager; e o Politécnico de Milão, com Ezio Manzini, na Itália (OLIVEIRA, 2016). No Reino Unido, com Gillian Hollins e Bill Hollins, surge a teoria do “*Total Design*” ou “*Total Service Design*”, demonstrando que o Design de Serviço é um processo multidisciplinar e interativo capaz de impulsionar uma ideia, ou

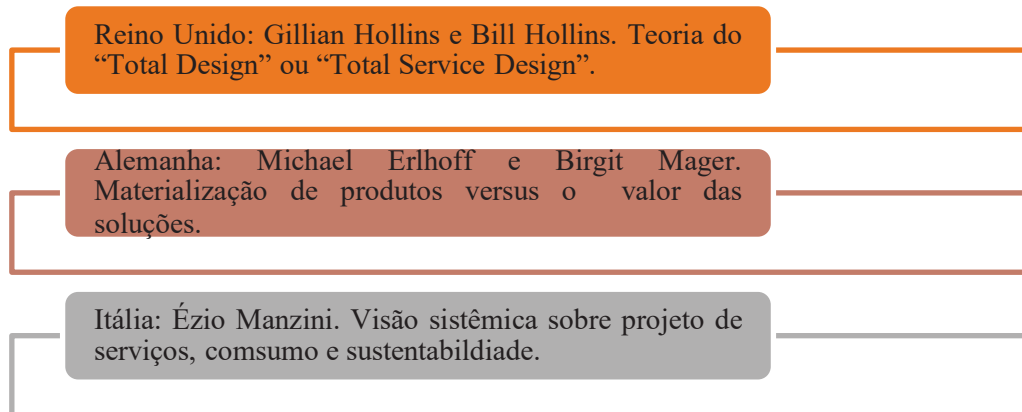
mesmo a necessidade do mercado, envolvendo os aspectos intermediários até o descarte final produto.

Nesse sentido, Gillian Hollins e Bill Hollins, apresentaram um conjunto de seis passos para a prática do Design de Serviço: (1) identificar o problema; (2) mensurar o problema via observação ou estudo do tempo; (3) considerar soluções alternativas; (4) selecionar a solução ótima; (5) implementar a solução; (6) checar o resultado e a eficiência da solução implementada e modificá-la, caso necessário. Para os autores, o pressuposto é que o mesmo pensamento poderia ser utilizado tanto na criação ou melhoria de um serviço e ainda se desdobrar em novas etapas como, por exemplo, separar cada sequência do serviço em fases e identificar os padrões de demanda para o serviço por meio do estudo de observação e tempo, assim como os picos e depressões que podem ocorrer ao longo da demanda dos serviços em horas, dias e anos.

O segundo núcleo de pesquisa vem da Alemanha e tem, nos pesquisadores Michael Erlhoff e Birgit Mager, sua principal referência. No ano de 1991, estes professores inseriram o Design de Serviço no campo da educação e pesquisa na *Köln International School of Design* (MORITZ, 2005). A partir da contribuição desses pesquisadores surgiram as primeiras diretrizes afirmando que a centralidade dos projetos de design não deveria estar na materialização de produtos, mas sim no valor das soluções. Em função desse pensamento, o Design de Serviço passou a ser visto como um agente de transformação e inovação no processo de criação de valor e, também, como abordagem estratégica para auxiliar os provedores de serviços a desenvolverem um posicionamento mais adequado para sua oferta.

O terceiro núcleo importante de pesquisa surge na Itália, com Ézio Manzini. O professor Manzini é o responsável por atribuir ao Design de Serviço, uma visão projetual. Para ele, projetar considerando apenas os valores estético-formais, funcionais e de serventia de um produto não atendia mais as necessidades da contemporaneidade. Por isso, propõe um modelo sustentável da prática do design, no qual seja possível projetar a forma em que são estabelecidas as relações entre as diferentes pessoas e entre essas e os produtos, agindo no espaço e no tempo onde essas interações acontecem. Na visão de Freire e Damazio (2011), o surgimento desse olhar sobre o projeto de serviços é responsável por integrar produtos, processos e pontos de contato e por envolver o designer no processo de entrega de valor para os usuários. A seguir, estão ilustrados os três núcleos de pesquisa em Design de Serviço.

Diagrama 1 - Esquema síntese dos três núcleos de pesquisa

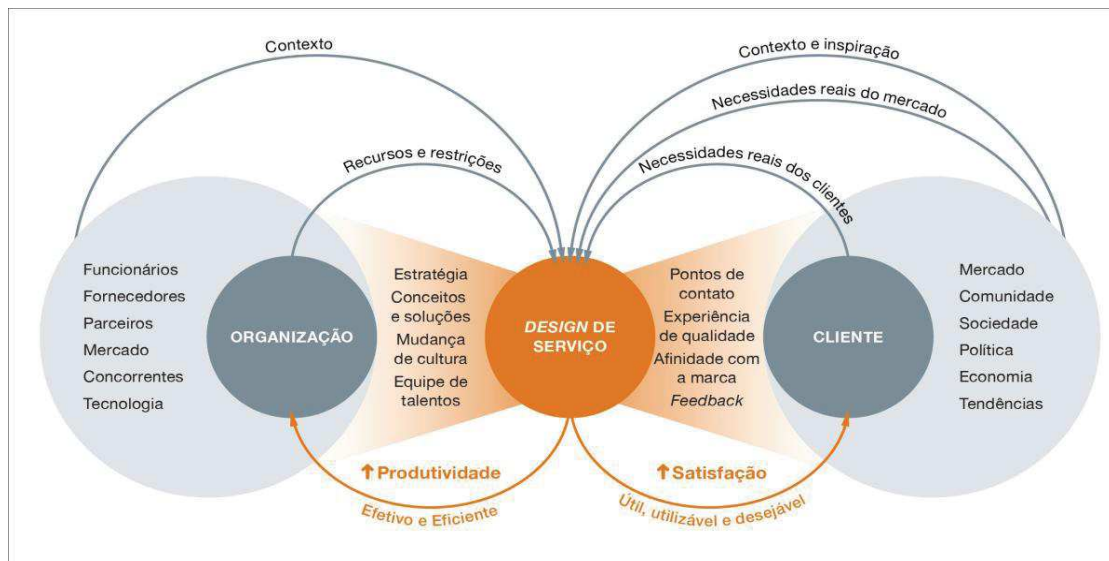


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Essas três escolas trazem de comum o pioneirismo e a preocupação com as competências projetuais, por meio dos trabalhos de Manzini e Mager Erhoff, e com a gestão, através dos trabalhos de Hollins e Hollins (BRITTES; UNANUE; BRAIDA, 2019). Em função do desenvolvimento desses estudos, as pesquisas em Design de Serviço foram adquirindo novos contornos e, com o surgimento das consultorias dos anos 2000, mais especificamente no ano de 2001, um novo campo de atuação foi aberto. A Livework (Londres) foi o primeiro escritório com ênfase no Design de Serviço. Pouco tempo depois, com apoio da *Köln International School of Design* (Alemanha), da *Carnegie Mellon University* (Estados Unidos), da *Linköpings Universitet* (Suécia), do *Politecnico di Milano* (Itália), da *Domus Academy* (Itália) e do escritório de consultoria *Spirit of Creation* (Inglaterra) surge a *Service Design Network- SDN*, que impulsionada por Birgit Mager e seus parceiros, a *buscou* se constituir como uma rede internacional voltada ao ensino e à prática do Design de Serviço (SERVICE DESIGN NETWORK, 2011).

Neste processo evolutivo, nos primeiros anos do século XXI, Stephan Moritz (2005), aluno da *Köln International School of Design* e herdeiro das ideias de Birgit Mager, contruiu com as pesquisas ao apresentar em sua dissertação intitulada “*Service Design: practical access to an evolving field*”, uma estrutura para explicar o que é o Design de Serviço e como pode ser sua prática. Suas contribuições foram e são muito importantes para a difusão dessa abordagem. Para exemplificar melhor a percepção deste autor, abaixo, apresenta-se visão geral do Design de Serviço elaborada a partir da contribuição de Moritz (2005).

Diagrama 2 - Esquema geral do modelo do Design de Serviço



Fonte: Hinnig e Fialho (2013).

Observa-se que no centro da imagem, na cor laranja, o Design de Serviço permite que as organizações desenvolvam estratégias, conceitos e soluções e promovam mudança na cultura organizacional tornando-as mais eficientes. A busca pela eficiência do ponto de vista da satisfação dos usuários fortalece os pontos de contato, desenvolve experiências de qualidade e gera afinidade com a marca, além de um feedback dos usuários. Portanto, Moritz (2005) demonstrou que o Design de Serviço é mediador da relação entre organizações e usuários e que pode ajudar na criação e melhoria de ofertas de serviço e, em termos de benefícios, na compreensão da própria prática.

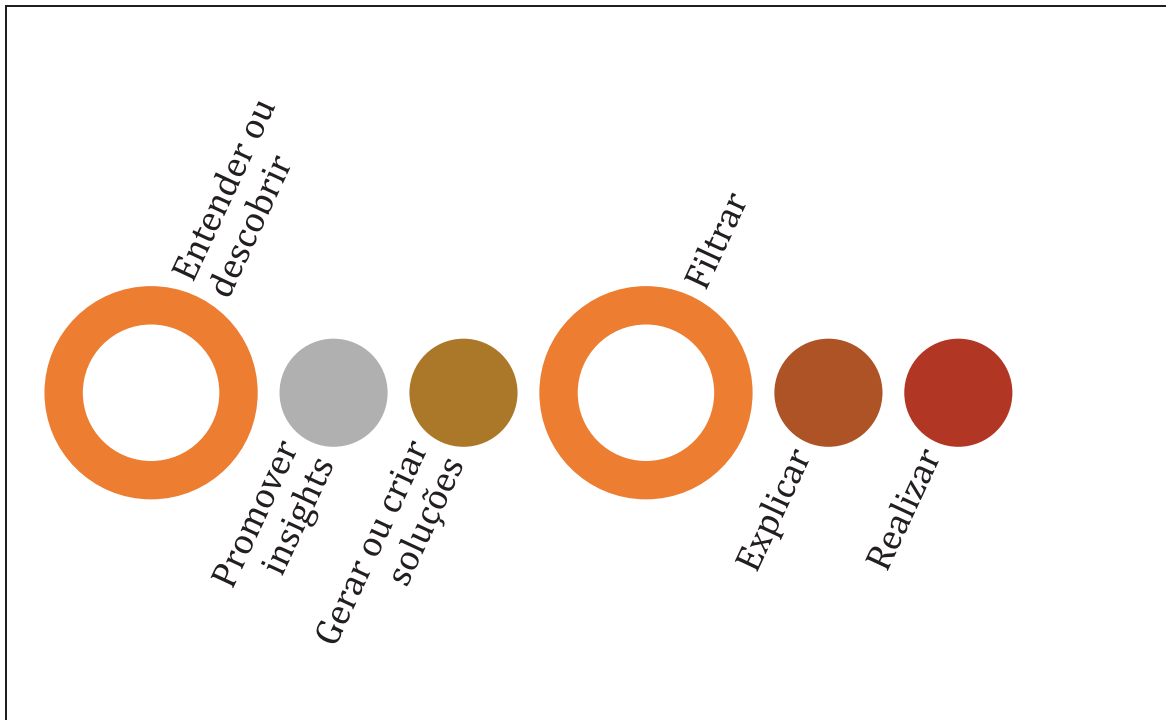
Para ilustrar seu entendimento, o autor estabeleceu seis categorias básicas para explicar a importância do Design de Serviço. Para ele, o Design de Serviço permite:

- a) entender ou descobrir, junto com os clientes, os prestadores de serviços e todo o contexto, desejos e necessidades a fim de promover *insights*;
- b) pensar e dar uma direção estratégica que auxiliem a planejar, definir, rever, analisar e dar direção ao projeto;
- c) gerar ou criar soluções e desenvolver conceitos relevantes e inovadores;
- d) filtrar, isto é, selecionar ideias e combinar conceito para obter as melhores soluções e resultados;
- e) explicar e configurar conceitos tangíveis, revelando as possibilidades futuras e a visão geral do projeto e as soluções, permitindo a compreensão de todas as pessoas;
- f) realizar, ou seja, entregar e implementar.



As seis categorias estão expressas a seguir. Entretanto, é preciso destacar que elas não devem ser utilizadas como roteiros prontos, mas, ao contrário, devem ser parte de um processo interativo e dinâmico no qual não se aplicam regras rígidas.

Diagrama 3 - Esquema das categorias do Design de Serviço



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Corroborando as pesquisas de Moritz (2005), Marc Stickdorn e Jacob Schneider (2014) apresentam alguns princípios e métodos para orientar a abordagem de Design de Serviço. São princípios que acompanharam a própria evolução da disciplina e, como tal, podem ser revisitados constantemente para se adequarem às novas exigências, conforme ocorrido com os princípios básicos iniciais (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014). O diagrama a seguir apresenta os princípios originais e os atuais do Design de Serviço.

Diagrama 4 - Esquema dos princípios do Design de Serviço.



Fonte: Elaborado pela autora (2019), adaptado de Stickdorn e Schneider (2014) e de Stickdorn *et al.* (2020).

Essa transformação nos princípios do Design de Serviço mostra como ele vem se adaptando aos novos contextos e com isso a iteração, a colaboração e o aspecto real, assim como questões subjetivas como a sustentabilidade dos serviços passaram a compor os elementos constitutivos de sua gênese.

Ainda sobre os princípios, a iteração, a colaboração e o real, são princípios que implicam respectivamente na capacidade de aprender com os erros, repetir e adaptar o processo ao longo do caminho. No caso da iteração e da colaboração, são princípios que buscam envolver todos os *stakeholders* no processo de criação ou melhoria de um serviço. Já quanto ao princípio real, requer pensar em quem são os usuários reais no momento de projetar serviços, ou seja, é um princípio que permite pensar em situações da vida real dos usuários como desejos, medos, dúvidas, preocupações, necessidades e expectativas desses usuários (STICKDORN *et al.*, 2020). O quadro a seguir apresenta e explica cada um dos princípios originais e atuais do Design de Serviço.

Quadro 1 - Adaptação dos princípios originais e atuais do Design de Serviço

PRINCÍPIOS ORIGINAIS - 2014	PRINCÍPIOS ATUAIS - 2020
Centrado no usuário: serviços devem ser testados através do olhar do cliente.	Centrado no ser humano: experiência de todas as pessoas afetadas pelo serviço.
Cocriativo: todos os <i>stakeholders</i> devem ser incluídos no processo de desenho de um serviço.	Colaborativo: <i>stakeholders</i> advindos de contextos e funções variadas devem se envolver ativamente no processo de desenho de um serviço.

	Interativo: o Design de Serviço é uma abordagem exploratória, adaptativa e experimental, que promove a iteração do protótipo de um serviço rumo a sua implementação.
Sequenciado: o serviço deve ser visualizado como uma sequência de ações interrelacionadas.	Sequencial: o serviço deve ser visualizado e regido como uma sequência de ações interrelacionadas.
Evidente: serviços intangíveis devem ser visualizados por meio de evidências físicas.	Real: as necessidades do usuário devem ser pesquisadas no mundo real, as ideias devem ser prototipadas no mundo real e os valores intangíveis devem ser postos em evidências por meio de uma realidade física ou virtual.
Holístico: todo o ambiente de um serviço deve ser levado em consideração.	Holístico: devem ser considerados, de modo sustentável, as necessidades de todos os <i>stakeholders</i> ao longo do serviço e a interação com todas as facetas do negócio.

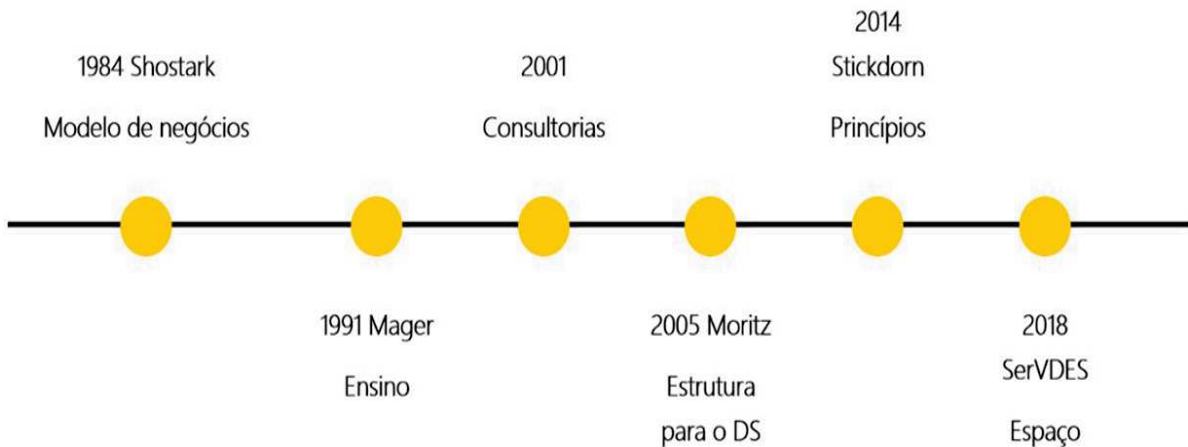
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir desses princípios, pode-se dizer que o Design de Serviço busca primeiro conhecer as necessidades dos usuários para somente depois projetar, ou seja, o primeiro passo é conhecer o perfil e as necessidades dos usuários para, a partir dessa investigação, criar serviços que atendam suas necessidades sem, contudo, deixarem de ser viáveis e lucrativos para organizações. Portanto, o Design de Serviço é um processo de contínuo desenvolvimento multidisciplinar que integra e relaciona diversos campos de conhecimento e fornece recursos como ferramentas, métodos e processos (COSTA JÚNIOR, 2012, p. 36).

Contudo, para Hinnig, Gontijo e Merino (2015), na trajetória evolutiva do Design de Serviço, houve um momento em que as pesquisas acadêmicas adotaram caminhos diferentes. Para os autores, surgem duas linhas de pesquisa: uma que expandia o escopo do Design de Serviço e o integrava a áreas de estudo fora do design e outra que explorava os métodos e os pressupostos básicos do Design de Serviço. Para Blomkvist *et al.* (2014), a partir desse momento, as publicações acadêmicas passaram a não justificar o Design de Serviço somente como disciplina, mas como estratégia para o apontamento de novos cenários de serviços. Seguindo essa trajetória, destacam-se as publicações da *Service Design and Innovation Conference* (SERVDES, 2018), na seção seis intitulada “Experimentando e Modelando”.

Esses estudos revelam uma preocupação com os novos contornos do Design de Serviço e em como os ambientes nos quais os serviços são pensados e ofertados podem usufruir de sua abordagem. A linha do tempo a seguir é uma tentativa de organizar um pensamento linear para uma prática não linear.

Diagrama 5 - Linha do tempo do Design de Serviço como disciplina



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### 2.3.2 Design de Serviço no Brasil

No Brasil, as pesquisas em Design de Serviço, se comparadas às desenvolvidas em âmbito internacional, ainda estão no início (SECOMANDI, 2015). Mas, tal qual nas pesquisas internacionais, elas apontam para a existência de um intervalo muito grande entre a importância que o setor de serviço possui na economia moderna e o número de pesquisas dedicadas a estudar o setor e suas relações. Costa Junior (2012) corrobora o entendimento ao afirmar que o distanciamento entre a importância e a produção científica voltada ao setor de serviços evidencia, em parte, a carência de ensino e prática do Design de Serviço. Segundo o autor, até o ano de 2011, entre as mais de 250 instituições brasileiras de ensino com curso de design, pouco ou quase nada havia em termos de habilitação para o Design de Serviço.

Essa baixa produção científica tem impacto direto no próprio desenvolvimento profissional, pois enquanto as pesquisas brasileiras só adquiriam volume a partir de 2005, parte dos países mais competitivos do mundo já integravam o Design de Serviço aos portfólios de escritórios e consultorias de design (COSTA JÚNIOR, 2012, p. 26). Portanto, tanto o ensino (academia) quanto a prática (profissional) devem assumir a difícil tarefa de investigar, não somente a aplicação de ferramentas e métodos, mas aprofundar-se no estudo da abrangência e aplicabilidade do Design de Serviço para resolver problemas como o espaço do ambiente corporativo, foco desta pesquisa<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Esse tipo de pensamento é abordado em outras áreas do conhecimento, contudo, nesta pesquisa restringem-se ao ambiente construído.

Contudo, cabe ressaltar que existem, no Brasil, importantes pesquisas direcionadas à formação específica em Design de Serviço, sendo desenvolvidas em universidades e consultorias localizadas, sobretudo, nas regiões Sul e Sudeste com destaque para os estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e para as cidades como Florianópolis (1), Curitiba (1), São Paulo (9) e Rio de Janeiro (3) totalizando 14 empresas de Consultoria de Design de Serviço (SERVICE DESIGN LANDSCAPE, 2020)<sup>6</sup>.

Em parte, essas pesquisas estão sendo desenvolvidas em instituições como Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), que aborda os termos inovação e *design thinking*<sup>7</sup>; a Pontifícia Universidade Católica (PUC), de Porto Alegre, que adota o termo Design de Serviço na ementa de seus cursos; a Universidade do Estado do Rio de Janeiro, por meio das pesquisas da Escola Superior de Desenho industrial- ESDI; a Universidade Federal de Santa Catarina, com as pesquisas na área de gestão do design; assim como inúmeros outros cursos de curta duração realizados por escolas e escritórios de consultoria como o Lage, a IED e o *Livework*<sup>8</sup>.

Pode-se dizer que, do ponto de vista das organizações, da produção acadêmica e dos escritórios de consultorias, o Design de Serviço em um curto espaço de tempo conseguiu estabelecer uma relação entre organizações (empresas) e ensino (acadêmico) e entre esses e o ensino especializado (consultorias), favorecendo seu entendimento como um processo contínuo e multidisciplinar. Esse processo envolve organização e usuário e, em sua prática, combina diferentes campos do conhecimento para extrair recursos, ferramentas, processos e métodos.

## 2.4 PROCESSO DE DESIGN DE SERVIÇO

Originalmente, o processo de design sempre esteve vinculado aos produtos. Esse pensamento apoiava-se no uso exclusivo do desenho e da escala como representação mental

---

<sup>6</sup> O *Service Design Landscape* é um projeto de pesquisa desenvolvido pelo *Politécnico di Milano*, desde 2017, destinado a estudantes e profissionais com atuação no campo do Design de Serviço. O objetivo desse projeto é localizar, do ponto de vista geográfico, onde estão localizadas as principais pesquisas em Design de Serviço (SERVICE DESIGN MAP, 2019).

<sup>7</sup> O Grupo UFRJ/Coppe DESIS foi fundado em 2008 para expressar o interesse dos pesquisadores em trabalhar no tema design para inovação social e Design de Serviço, no contexto brasileiro. A partir desse momento, passa a ser o primeiro nó da Rede DESIS, no Brasil (DEISIS, 2016).

<sup>8</sup> No começo de 2010, é criado o terceiro escritório fora de Londres e de Oslo, na cidade de São Paulo, utilizando o *design thinking* em seus projetos (LIVEWORK, 2015).

de um novo modelo de gestão (RODRIGUES, 2014). Em termos conceituais, era formado por atividades interdisciplinares, ações e eventos formulados e desenvolvidos em conjunto para atingir os objetivos de determinado projeto (MOZOTA, 2010).

Para Cross (1942), os primeiros modelos de processo de design eram estruturados a partir de três passos fundamentais: análise, síntese e avaliação. Respectivamente, a análise se destinaria a explorar a síntese, a validação das hipóteses e a avaliação da etapa na qual estaria presente a solução identificada para responder a demanda.

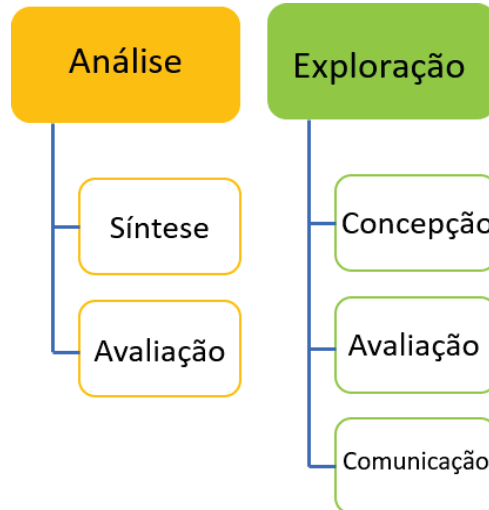
Para completar essa primeira proposta, foram acrescentadas as etapas de comunicação e concepção com objetivo de comunicar a resolução e a evidenciar, no caso da concepção, o movimento cíclico no qual a solução mais adequada ficaria exposta. Entretanto, muitos outros modelos de processo de design foram criados e utilizados para descobrir as necessidades dos consumidores, porém ainda com uma abordagem destinada aos produtos.

Polaine, Løvlie e Reason (2013), contrapondo-se a esse formato quase estático, entendem que dentro de uma área totalmente dinâmica como o design, um método padronizado de processo, além de conduzir a resultados hostis, poderia também levar à insatisfação dos clientes. Para os autores, modelos estáticos aprisionam todas as capacidades do design e, com isso, não contribuem para que as organizações compreendam seus clientes. Este questionamento foi muito importante para que os designers começassem a repensar todo o processo (DERMACHI; FORNASIER; MARTINS, 2012, p. 175).

Nesse sentido, os melhores processos de design devem ser aqueles que se adaptam aos problemas a serem resolvidos, e não o contrário (STICKDORN *et al.*, 2020). Sendo assim, ao invés implantar processos rígidos, as melhores propostas devem ser baseadas em projetos reais, pois processos de design são, por natureza, um processo contínuo que trabalham com componentes, métodos e ferramentas para projetar serviços e integrar novas práticas de serviço dentro das organizações (MORITIZ, 2005, p. 132).

Segundo Stickdorn *et al.* (2020), a partir de 2010 surgiram muitos modelos de processos de design aplicados ao Design de Serviço. Todavia, mesmo que concentrem pequenas diferenças nas terminologias e na quantidade de etapas ou fases, em sua maioria, os processos partilham da mesma mentalidade, o que os fazem mais iguais que diferentes.

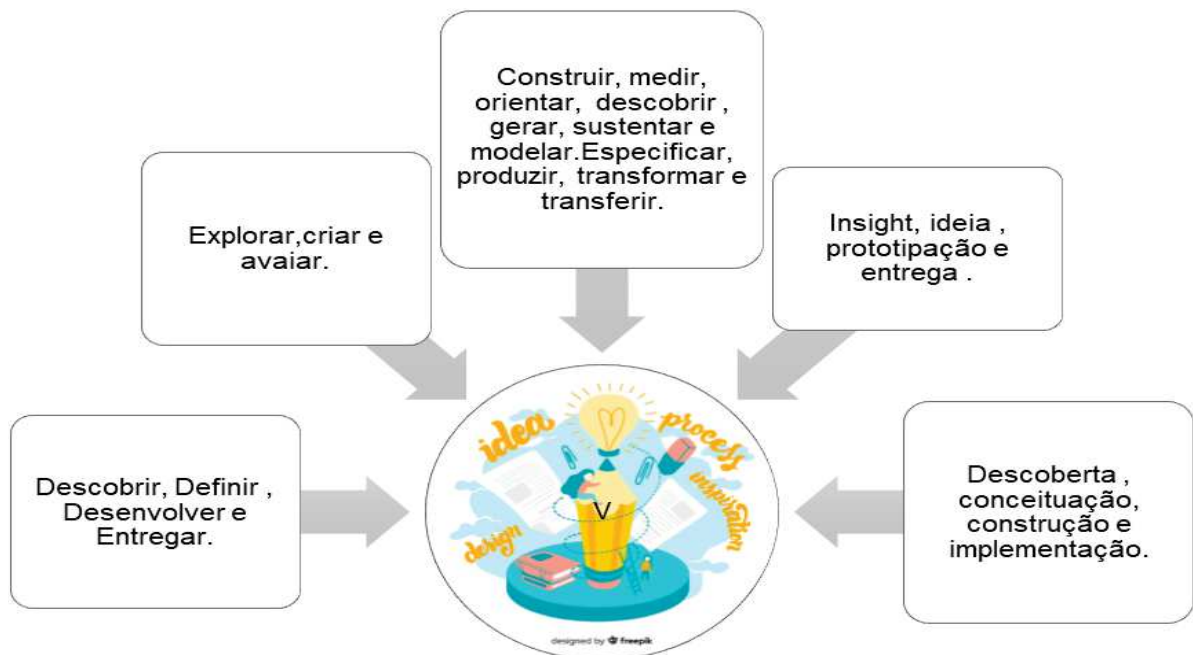
Diagrama 6 - Esquema dos modelos primitivos dos processos de Design



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O diagrama a seguir mostra as palavras mais comuns nos processos de Design de Serviço, atualmente, baseado em Stickdorn *et al.* (2020).

Diagrama 7 - Esquema das palavras mais usadas no processo de Design de Serviço



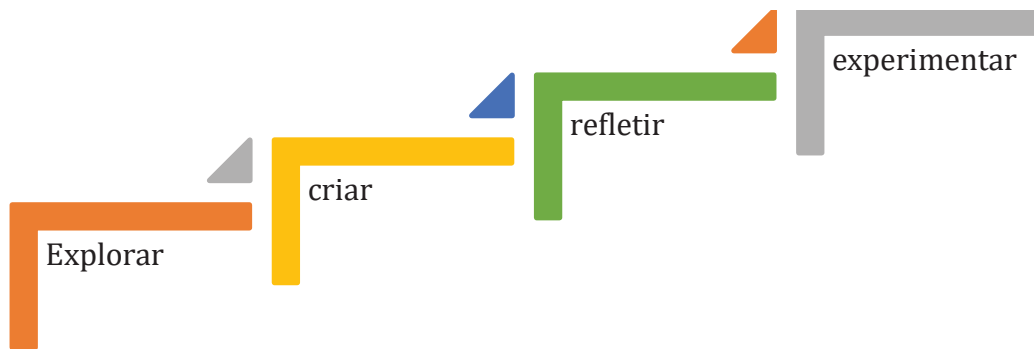
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com mais semelhanças que diferenças, quando as diferenças aparecem, elas estão mais relacionadas ao campo das ferramentas e métodos e menos nas terminologias. Sendo assim, os métodos e ferramentas é que irão garantir que as necessidades dos usuários sejam entendidas, uma vez que são explorados por um processo que envolve fases divergentes e

convergentes que são um tipo de pensamento usado como lente para o planejamento ou gerenciamento de um processo de Design de Serviço (STICKDORN *et al.*, 2020, p. 88).

Para mostrar como funcionam este processo, serão expostos dois modelos de processo de Design de Serviço. Esses processos foram escolhidos por fazerem parte do contexto contemporâneo do Design de Serviço. O primeiro modelo a ser abordado é o proposto por Stickdorn e Schneider (2014), composto por uma estrutura iterativa, cujo processo é realizado em quatro etapas: explorar, criar, refletir e implementar. Já o segundo modelo é proposto por Moritz (2005) e é composto pelas seguintes etapas: entender, pensar, gerar, filtrar e explorar;

Diagrama 8 - Esquema do processo de Design de Serviço proposto por Stickdorn e Schneider



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Diagrama 9 - Esquema do processo de design, proposto por Moritz



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O intuito de expor esses dois modelos não consiste em estabelecer comparações ou definir qual é o mais apropriado, mas em apontar que a existência quase que complementar de muitos modelos permite que sejam cada dia mais flexíveis, interativos, dinâmicos e normalmente conformados segundo as necessidades específicas de cada organização.



## 2.5 FERRAMENTAS UTILIZADAS PELO DESIGN DE SERVIÇO

Ferramentas é o termo adotado por pesquisadores do Design de Serviço para designar o meio pelo qual se estabelece um sistema de relações. Para Moritz (2005), é a partir da utilização dessas ferramentas que os diferentes atores são envolvidos no processo de Design de Serviço. O autor, além de estabelecer uma estrutura para o Design de Serviço, catalogou em suas pesquisas mais de 98 ferramentas de diversas áreas do conhecimento. Essas ferramentas, em sua aplicabilidade, não dependem de linearidade ou mesmo de um jeito certo ou errado, mas, prescindem ao seu uso, experiência e habilidade dos designers.

Contudo, mesmo sendo ferramentas simples, elas funcionam como um importante instrumento para atribuir usabilidade ao Design de Serviço ao mesmo tempo em que avaliam os diferentes pontos de contato da relação usuário e empresa, questões que, junto com a experiência e a habilidade do usuário, formam as condicionantes necessárias para identificar problemas e soluções. A seguir, foram listadas algumas dessas ferramentas com base nas contribuições de Pinheiro e Alt (2017), Vianna *et al.* (2012), Stickdorn e Schneider (2014) e Rigotto (2014).

Quadro 2 - Algumas ferramentas utilizadas pelo Design de Serviço

(continua)		
FERRAMENTAS	DESCRIÇÃO	AUTORES
<b><i>Blueprint</i></b>	É um quadro utilizado para mapear uma solução ou informação e possibilita a previsibilidade e o sucesso de projetos, vinculando melhores práticas e metodologias utilizáveis assim como artefatos técnicos e de negócios.	Vianna <i>et al.</i> (2012).
<b><i>Personas</i></b>	<i>Personas</i> são arquétipos, personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características entre si.	Vianna <i>et al.</i> (2012).
<b><i>Brainstorming</i></b>	<i>Brainstorming</i> é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo se perca.	Vianna <i>et al.</i> (2012).

<b>Jornada do usuário</b>	É uma representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço que vai descrevendo os passos chave percorridos antes, durante e depois da compra e utilização.	Vianna <i>et al.</i> (2012).
---------------------------	---	------------------------------

(continuação)

<b>FERRAMENTAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Diagrama de causas</b>	A partir de três círculos circunscritos. Coloca-se, no círculo central, as causas diretas de um problema, no intermediário, coloca-se as causas indiretas, e no círculo externo, coloca-se os fatores que contribuem para o surgimento do problema. Indicado para desenvolver processos de coautoria na resolução de futuros problemas.	Vianna <i>et al.</i> (2012).
<b>Mapa conceitual</b>	Instrumento de representação gráfica que cria conexões entre ideias e conceitos demonstrando um conhecimento ou uma estratégia cognitiva. Pode ser utilizado por uma ou várias pessoas.	Vianna <i>et al.</i> (2012).
<b>Cartões de <i>insights</i></b>	Reflexões baseadas em dados reais (pesquisa), traduzidas para cartões que facilitam manuseio.	Vianna <i>et al.</i> (2012).
<b>Mapa de empatia</b>	Instrumento de síntese de informações em uma visualização do que ele diz e sente. Melhora a organização de dados, possibilitando a compreensão de situações de contexto, comportamentos, preocupações e desejos dos usuários.	Vianna <i>et al.</i> (2012).
<b>Workshop de cocriação</b>	Encontro organizado em formato de atividades em grupo visando estimular a criatividade e a colaboração, e fomentando o surgimento de soluções inovadoras.	Vianna <i>et al.</i> (2012).
<b>Cardápio de ideias</b>	Catálogo apresentando a síntese de todas as ideias geradas no projeto, podendo ser incluídas opções para negócios.	Vianna <i>et al.</i> (2012).
<b>Matriz de conhecimento</b>	Ferramenta de análise estratégica de ideias geradas. É utilizada para validação destas em detrimento de critérios predefinidos bem como necessidade das personas criadas no projeto.	Vianna <i>et al.</i> (2012).
<b>Storyboard</b>	Representação visual de uma história por meio de quadros estáticos.	Stickdorn e Schneider (2014).

(conclusão)

<b>FERRAMENTAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>
--------------------	------------------	----------------

<b>Protótipo de serviços</b>	Refere-se à simulação de artefatos materiais, ambientes ou relações interpessoais que representem um ou mais aspectos de um serviço de maneira a envolver o usuário e simular a prestação de serviços.	Stickdorn e Schneider (2014).
<i>Service safari</i>	Novas perspectivas são fundamentais para criar inovações de serviços. Essa pesquisa de caráter etnográfico consiste na experimentação e análise de um serviço não diretamente relacionado ao que está sendo projetado.	Stickdorn e Schneider (2014).
<b>5 porquês</b>	Fazer perguntas iniciadas em “por que” para 5 respostas em sequência. Pode ser uma pesquisa, uma entrevista ou uma reunião de trabalho. Atalho para a essência da questão: quem responde aos 5 porquês seguidos, é forçado a reexaminar as razões por trás dos seus hábitos e atitudes.	Stickdorn e Schneider (2014).
<i>Service usability</i>	Avaliação detalhada de como os usuários experimentam o serviço. Estruturada com base nas práticas de design de interação e usabilidade (UX), seu objetivo é diagnosticar problemas que impactam a experiência do cliente em cenários reais. Ao aplicar uma abordagem de UX em cenários reais de uso, a equipe de projeto ganha <i>insights</i> sobre problemas e oportunidades que não podem ser descobertos com pesquisas.	Pinheiro e Alt (2017).
<i>UX research</i>	Refere a todos os aspectos que permitem a interação de um usuário com determinado produto, aplicativo ou sistema. <i>UX Research</i> é a prática de pesquisar e medir a qualidade dessas interações. Medir a qualidade das interações de um usuário com um sistema é fundamental para que o mesmo possa ser aprimorado.	Pinheiro e Alt (2017).
<b>Desafio Estratégico</b>	Explora os vários aspectos de um tema para formular um objetivo de trabalho e encontrar soluções para os desafios ou aproveitar oportunidades.	Rigotto (2014).
<b>Matriz de Alinhamento</b>	Ferramenta que alinha o conhecimento do grupo sobre o tema ou projeto. É usada para definir o escopo do desafio e, para tanto, considera-se todo o conhecimento, as crenças, certezas e dúvidas.	Rigotto (2014).

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para Vianna *et al.* (2012), as ferramentas ajudam o usuário, o negócio, a organização e a própria sociedade. Segundo o autor, elas ajudam os usuários com a introdução de serviços mais adequados às suas necessidades, ajudando também ao contexto dos negócios, quando evidenciam as fraquezas e oportunidades, permitindo, com isso, um planejamento da oferta e de uma demanda mais real. Para as organizações, contribuem para quebrar barreiras

impostas pelos modelos tradicionais promovendo engajamento e produtividade. Por fim, beneficiam a sociedade com processos produtivos mais sustentáveis e inclusivos.

Neste sentido, as ferramentas são muito mais que um simples manual de consulta, são um recurso com o qual os designers de serviço podem contar em qualquer etapa e contexto, por isso, podem ser consideradas “caixas de ferramentas” (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014, p. 24). Pode-se dizer que o design de serviço precisa dessas ferramentas tanto para a visualização dos serviços quanto para diferencia-lo de outras abordagens.

### 3 O AMBIENTE CORPORATIVO E O CENÁRIO DE SERVIÇO

Ainda como parte da revisão de literatura, este tópico da dissertação aborda o ambiente corporativo e como ele se imbrica às pesquisas relacionadas ao espaço físico no qual os serviços são pensados.

#### 3.1 AMBIENTE CORPORATIVO

O termo utilizado para designar o ambiente físico cujo ocorre o serviço é o *Servicescape* ou Cenário de Serviço. Quando Bitner (1992) cunhou, pela primeira vez, o termo *Servicescape*, desenvolveu um modelo conceitual onde eram analisados os relacionamentos entre os usuários, funcionários e o ambiente em que o serviço era prestado. Com isso, se incorporou a esse ambiente de trabalho elementos exteriores como arquitetura externa, placas de sinalização e ambiente do bairro – quanto a interiores, como a decoração, móveis, temperatura do ar, entre outros (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Assim, constituído como elemento fundamental para a criação de experiências positivas, o *Servicescape*, associado às interações pessoais e ao sequenciamento de atividades experiências durante a oferta dos serviços, começa com estímulos ambientais denominados “dimensões ambientais” como os elementos físicos que conseguem influenciar a experiência no cenário de serviço, tais como a iluminação, as cores, os odores, a sinalização, os ruídos, a temperatura, os móveis, dentre outros (BITNER, 1992).

Esses pequenos detalhes possuem grande importância na diferenciação dos serviços e podem chegar a se configurar como estratégia competitiva relevante para as empresas, pois o *Servicescape* consegue estimular ao mesmo tempo os cinco sentidos, permitindo em determinados casos que as emoções sejam despertadas e assim, conseqüentemente, são criadas experiências memoráveis para os usuários (VIEIRA, 2008).

Bitner (1992) aceita quando a Teoria Ambiental de Mehrabian e Russell<sup>9</sup> demonstra que as dimensões do ambiente agem sobre os cinco sentidos mesmo de forma imperceptível, impactando principalmente as pessoas que são submetidas ao ambiente por um tempo mais

---

<sup>9</sup> A Teoria Ambiental de Mehrabian e Russell pressupõe que o cenário é capaz de promover bem-estar/mal-estar quando atua como estímulo, gerando impacto nas sensações e, posteriormente, no comportamento do usuário do serviço. Tal fenômeno é reconhecido no modelo estímulo-organismo-resposta (E-O-R) (VIEIRA, 2008).

prolongado, como os funcionários. Para a autora, quanto mais tempo a pessoa permanece exposta a um determinado elemento ambiental, maior será o efeito e o impacto causado sobre ela (BITNER, 1992). Nesse caso, levando em conta que a maioria das pessoas passam mais tempo nos locais de trabalho que em suas próprias residências, pode-se considerar que serão influenciadas pelo ambiente, gerando, de alguma forma, respostas internas que podem ser de caráter cognitivo, emocional e/ou fisiológico (BITNER, 1992). Essas respostas são visualizadas nesta pesquisa a partir dos serviços ofertados e da própria satisfação desses usuários, pois um ambiente corporativo adequado às necessidades ajuda na produtividade e na qualidade de vida dos usuários, além de contribuir para diminuir o stress, a depressão e o desconforto (FUENTE, 2013).

Hoje, o ambiente físico é também um elemento importante na composição das “evidências físicas” de um serviço. Essas evidências são formadas por aspectos tangíveis, inanimados e perceptíveis aos sentidos, assim como pela decoração, *layout*, temperatura do ambiente, odores e música. Dessa forma, pensar os ambientes corporativos pela lógica do Design de Serviço pode ser um valioso recurso para empresas que buscam melhorar a experiência e a jornada de seus usuários, desenvolvendo empatia e soluções relevantes ao sucesso do negócio independente da área de atuação ou porte da empresa. Logo, se um ambiente corporativo projetado com e para as pessoas pode contribuir para a produtividade e a qualidade de vida, um ambiente inadequado pode causar stress, ansiedade e depressão aos usuários, conforme dados da Organização das Nações Unidas no Brasil – ONU (2017).

De acordo com a ONU, só no ano de 2017 mais de 300 milhões de pessoas foram afastadas de seus ambientes corporativos em função de patologias como a depressão. Destas, mais de 260 milhões desenvolveram transtornos de ansiedade, sendo totalmente possível que a grande maioria dessas pessoas vivam com ambos transtornos (ORGANIZAÇÃO NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2017). Assim, o ambiente construído não pode mais ser pensando de forma isolada, mas, sim, dentro de um contexto holístico no qual os aspectos objetivos e subjetivos de um ambiente sejam contemplados. Para Okamoto (2002), essa percepção ambiental ajuda a compreender conceitos de construção do comportamento humano e a sua interação com o ambiente por meio da apropriação espacial.

Pensado no gerenciamento da organização de serviço, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) destacam a necessidade de se adotar estratégias que reúnam áreas além do “composto de *marketing* tradicional” formado pelos “4P’s: produto, praça, preço e promoção” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Para os autores, é válido também associar os

elementos “processo”, “pessoas” e “evidência física”, formando o “composto de *marketing* expandido para serviços”.

Para Bins Ely (2003), essa questão coaduna com a necessidade de um ambiente atento às necessidades dos usuários em termos funcionais e formais e impacta de maneira positiva na realização das atividades laborais (BINS ELY, 2003). Além disso, quando associados aos métodos e ferramentas do Design de Serviço, podem ser capazes de promover uma experiência focada no usuário e na melhoria do ambiente corporativo.

Em termos gerais, o que está sendo abordado nesse tópico diz respeito também à criação de uma nova cultura organizacional, cujo envolvimento de funcionários e gerentes deve ser o mesmo, já que a abordagem de Design de Serviço subentende uma quebra dos paradigmas que envolvem tanto as estruturas e processos quanto as rotinas e valores organizacionais de uma empresa, seja ela pública ou privada. Contudo, o alinhamento dessa abordagem depende de como os usuários serão envolvidos no sistema organizacional, ou seja, é preciso reforçar sempre a necessidade de incluí-los na identificação de oportunidades quanto na resolução de problemas no ambiente em que os serviços são projetados (STICKDORN *et al.*, 2020, p. 352).

Porém, uma nova cultura organizacional não quer dizer romper com cargos e funções, mas estruturá-los sob a forma de projetos. Isto é, com equipes e com processos pensados para que o conhecimento adquira outro patamar, tendo em vista um processo de transformação cultural que requer tempo e planejamento, pois envolve o alinhamento de todos os sistemas incluindo estruturas, práticas, rotinas, valores organizacionais à visão gerencial adotada pelos gestores. Por esse motivo,

embora o planejamento e o controle orçamentário não possam ser jogados pela janela é preciso torná-los menos rígidos, para que incorporem iniciativas e investimentos cujos resultados não podem ser previstos de antemão, e culturalmente é essencial que as pessoas saibam que é sábio e compensador chamar atenção para um argumento abduativo (MARTIN, 2010, p. 27).

Por essa cisão ofensiva denominada “lógica abduativa”, nenhum tipo de negócio pode desprezar oportunidades trazidas pelo avanço do conhecimento. Essas oportunidades podem ser aproveitadas e exploradas para o sucesso organizacional, cabendo à empresa realocar recursos e pesos dentro de sua estrutura formal.

De acordo com Martin (2010), três estágios que explicam como isso pode acontecer nas empresas são: funil do conhecimento, heurística e algoritmo. No primeiro estágio, o conhecimento adquirido, embora pequeno, já permite às empresas uma vantagem sobre as demais. O segundo estágio representa uma compreensão incompleta, mas avançada do que

antes era um mistério, contudo essa compreensão não é igualmente distribuída entre todos. Já o terceiro estágio, dos algoritmos, afirma “que na ausência da intervenção ou completa anomalia, ao seguir determinada sequência de passos definidos, será possível chegar a um resultado específico” (MARTIN, 2010, p. 75).

Com isso, percebe-se que o ambiente corporativo precisa se preparar para realizar os ajustes estruturais e os processos necessários para uma abordagem de Design de Serviço, sobretudo, quando a ênfase recai sobre o espaço físico e sobre as experiências, já que projetar espaços implica também em projetar cultura (SAINT-CLAIR, 2018). Assim, aspirantes ou não do design, todos os envolvidos na composição de um espaço para serviços devem possuir habilidades projetuais para criá-los como um sistema que define as interações entre o espaço, pessoas e os objetos de comunicação. Para tanto, pode-se utilizar um conjunto de regras, princípios e diretrizes para melhorar o layout, a comunicação, os processos e sistemas do espaço onde os serviços são criados (CAMONCINI *et al.*, 2018).

Nesse sentido, Stickdorn *et al.* (2020) sugerem que sejam desenvolvidas competências através de workshops ou mesmo de palestras e sessões de improvisos (*master classes*). Esse processo pode também ocorrer mediante exposição de vídeos sobre experiências, mapas de jornada, fotos, lista de eventos, apresentações do projeto corporativo ou outras formas que façam com que tanto gerentes quanto patrocinadores busquem maiores informações. Em linhas gerais, quanto mais envolvidos e praticantes forem as partes, maior a compreensão e adesão da abordagem. Portanto, com base nesses argumentos, o ambiente corporativo se entrelaça ao Design de Serviço a partir do espaço visto como um ponto de contato importante para a experiência do usuário e para o suporte aos serviços, fortalecendo, assim, novos relacionamentos entre empresas e usuários.

### 3.2 ESPAÇO NO DESIGN DE SERVIÇO

Conforme viu-se, o design pode contribuir não apenas para projetar melhores serviços como também para melhorar o tipo de interação dos usuários com o espaço. Entretanto, a ausência de uma explicação mais aprofundada sobre a relação do espaço com a economia de serviços tem contribuído para que, na difusão do Design de Serviço, haja dificuldade de estabelecer um diálogo com o espaço onde os serviços são projetados. Para Fassi, Galluzzo e Marlow (2018), essa dificuldade é visível quando se busca em plataformas de pesquisas



definições sobre o que é o Design de Serviço e se encontra um recorte que o coloca puramente como uma atividade de planejamento e organização de pessoas, comunicações e demais recursos de um serviço, sem mencionar a importância do espaço e da experiência.

Montaner (1999) escreveu que, na arquitetura do século XX, o espaço é indefinido, fluido, livre, contínuo, científico e matemático e que, como expressão arquitetônica do renascimento, tornou-se abstrato e infinito ao contrapor-se à visão tradicional ou ao espaço-tempo por sua relação indissociável com o movimento físico. Geetsom (2018) corrobora o entendimento ao destacar que é no espaço que objetos, comunicações e experiências, acontecem e, embora seja mais comum que os designers dediquem mais tempo à forma e à aparência dos espaços, é necessário pensar também em como esses espaços funcionam ou deveriam funcionar para garantir o suprimento das necessidades dos usuários e a eficiência das empresas. Entende-se que, nesse caso, o espaço pode se configurar também como forma de agregar valor aos serviços.

Segundo Fassi, Galluzzo e Marlow (2018), a arquitetura e o planejamento urbano sempre estiveram na base da experiência espacial humana e a disciplina de design do espaço, uma das terminologias para abordar o espaço no Design de Serviço, sempre foi referência na exploração desses aspectos ao lidar não somente com as transformações e manipulações de um determinado espaço, sua percepção e trânsito, mas, sobretudo, com o sistema de relações que se desenvolvem. Para os autores, o design do espaço revela novas configurações de uma sociedade em mudança, pois o espaço físico é o local onde as interações entre pessoas acontece e onde é possível melhorar o engajamento das pessoas aos diferentes contextos.

Revisitando Geetsom (2018) é possível dizer que o que une as disciplinas do design do espaço e do Design de Serviço é o princípio básico da centralidade do usuário para projetar espaços e serviços. Para a autora, design de espaço para serviço é muito mais que um novo tema de design, mas um tipo de abordagem que requer dos designers conhecimentos específicos e a incorporação de novas habilidades. Assim, designers de espaços que comportam serviços devem entender como criar espaços como sistemas, identificando serviços e definindo interações entre pessoas, espaço, objeto e ferramentas comunicacionais, pois toda a experiência do cliente está amparada por um espaço que não pode ser considerado como o fim, mas como o princípio de uma interação contínua com as pessoas que usufruem do espaço (FASSI; GALLUZZO; MARLOW, 2018, p. 37).

Pode-se dizer que o espaço projetado, construído e ocupado comporta um conjunto de relações entre o usuário e o próprio espaço onde espera-se que, pelo envolvimento de todas as partes, sejam extraídas informações precisas e reais. Nesses casos, os diferentes

usuários do espaço atuariam como painel de testes, co-designers, co-criadores ou ainda como observadores de tendências para converter o Design de Serviço na prática de serviço, demonstrando uma lógica que desafia o pensamento arquitetônico contemporâneo ao sinalizar para o caráter quase indissociável do design do espaço e do Design de Serviço (GEETSOM, 2018).

Ao retratar a experiência desenvolvida na Bélgica, a professora Nansi Van Geetsom mostrou como a utilização de diferentes ferramentas, dentre elas, personas, jornada do usuário e *storyboard*, podem ser usadas com sucesso para desenvolver projetos de Design de Serviço unindo técnicas de design de interiores aos modelos em 3D. Essas técnicas aplicadas aos espaços ajudaram a encontrar soluções que extrapolaram o plano tradicional de design.

Portanto, esse contexto quase indissociável da relação espaço e Design de Serviço inaugura uma prática corporativa na qual as empresas consideram o próprio espaço onde os serviços são projetados como evidências físicas importantes para conferir, aos serviços, as melhores experiências possíveis. Conforme Neves (2017), ainda que não seja possível projetar a vivência da experiência e o tipo de envolvimento das pessoas, já é possível pensar na criação de atmosferas que proporcionem experiências que variam de acordo com cada usuário e que, portanto, precisam ser entendidas como “intangíveis, imensuráveis, etéreas, efêmeras, sutis, voláteis, incontroláveis, porém projetáveis e impactantes” (NEVES, 2017, p. 24).

Essas experiências ocupam e permeiam um espaço, delimitando e estabelecendo fronteiras e pontos focais (WIGLEY, 1998, p. 18). Para Pine II e Gilmore (1999), essa arquitetura de atmosferas vai além de qualificar os funcionários ou usuários internos<sup>10</sup>, implicando em pensar combinações de aromas, gostos, sons e texturas para proporcionar uma experiência que fosse única, emocionante e engajadora. Portanto, é possível que uma estrutura sólida e rígida, como uma edificação, consiga transmitir um tipo de experiência única na vida das pessoas de forma a conectá-las emocionalmente ao espaço físico no qual o serviço é ofertado, se projetada a partir dos sentidos.

Ademais, o espaço permite explorar os inúmeros sentidos e os mais diferentes pontos de contato, fazendo com que sua própria imagem provoque os sentidos e fique na memória e na fantasia dos usuários (PALLASMAA, 2011). Sendo assim, ter um espaço físico sensível

---

<sup>10</sup>A expressão, ‘usuários internos’ é utilizada para designar funcionários, técnicos, terceirizados, parceiros, tecnologia dentre outros. Já a expressão, ‘usuários externos’ para fornecedores, economia, sociedade, tendências (HINNIG e FIALHO 2013).

aos desejos e necessidades dos usuários pode ser uma eficiente estratégia competitiva para as organizações (NEVES, 2017).

Portanto, compreender esse espaço como a experiência na concepção do Design de Serviço ajuda a entender que um ambiente terá sentido quando for experimentado pelas pessoas, sendo ideal que elas façam dessa experiência “uma fusão tão complexa de memória, imaginação, fisiologia, som, luz, toque e cheiro que é muito difícil se apropriar” (FASSI; GALLUZZO; MARLOW, 2018, p. 5). Isso é de extrema importância para o entendimento do espaço como agregador de valor e parte constituinte da experiência em serviço.

### 3.3 ESPAÇO PARA O DESIGN DE SERVIÇO

Até pouco tempo atrás eram as pessoas que se adaptavam aos espaços, hoje são os espaços que devem se adaptar às pessoas (FUENTE, 2013). Essa mudança na percepção dos espaços exige, por parte das organizações de grande, médio ou pequeno porte, um posicionamento aberto diante dessa nova realidade, o que implica que devem perceber a objetividade na aplicação dos processos de serviços. Essa subjetividade pode ser apreendida para além das funções do negócio, pois podem causar impactos emocionais nos usuários (PINHEIRO, 2015, p. 52).

Por esse viés, o espaço do ambiente corporativo pode ajudar no desenvolvimento de relações mais fortes com seus usuários. Contudo, para que essa subjetividade seja benéfica tanto para usuários quanto para as corporações é preciso, num contexto de negócios, que viabilize economicamente o projeto de serviços de maneira que não incorra em prejuízos para as organizações.

Na visão de Mager (2009), o espaço pensado para o Design de Serviço normalmente começa como um *playground*. Entretanto, mesmo em um local como esse, é possível que sejam extraídas informações que podem ser usadas pela empresa do ponto de vista estratégico, para melhorar ou criar um serviço, ao utilizar as ferramentas do Design de Serviço. Entretanto, ao fazer uso desses métodos do Design de Serviço, passa-se a ter uma visão mais estratégica. Para a autora, o grande risco desses espaços que parecem *playground* é que nem todas as pessoas conseguirão identificar as potencialidades dos negócios e, por isso, o ideal é que sejam utilizados somente como espaços temporários, isto é, por meio de soluções móveis como, por exemplo, uma caixa de ferramentas ou carrinho.

Já de acordo com Stickdorn *et al.* (2020) e Stickdorn e Schneider (2014), espaços que comportam a prática do Design de Serviço também podem ser móveis, temporários, improvisados, permanentes e estúdios, conforme descrição a seguir:

a) **espaços móveis:** são soluções simplificadas, portáteis e de baixo custo. São kits e carrinhos que comportam todos os materiais necessários à prática;

b) **espaços temporários:** são construídos para atender ao projeto que normalmente dispõe de uma atmosfera perfeita e, por isso, são vistos como uma vantagem competitiva para a empresa testar seus protótipos;

c) **espaços improvisados:** são também temporários ou *in house*. Esses espaços apresentam vantagens como, por exemplo, de não ser cobiçado por outros setores da empresa e por permitirem mais experimentações;

d) **espaços permanentes externos:** são espaços que podem ser afastados das demais atividades da empresa ou espaços permanentes *in house*, como estúdios. Eles servem para eliminar ruídos, barulhos e distrações do ambiente de trabalho. Um tipo de espaço permanente externo pode servir para colocar as equipes em um ambiente estimulante, uma vez que nem sempre isolá-las pode ser a melhor saída;

e) **espaços estúdios:** são os laboratórios e workshops e podem significar um ganho de qualidade no processo de implantação do Design de Serviço.

No geral, o mais relevante é que sejam espaços com boa iluminação, acústica, paredes livres para afixar adesivos coloridos, copa e banheiros, acesso às áreas livres, pé direito alto e com muitas tomadas (STICKDORN *et al.*, 2020, p. 433). Porém, mesmo reconhecendo a existência e a importância desses espaços, o mais importante é que sejam oportunidades para a prática do Design de Serviço focadas na criatividade, em atmosferas que estimulem o fazer e tenham uma prática orientada pelo design.

## **4 EXPERIMENTANDO O DESIGN DE SERVIÇO NO AMBIENTE CORPORATIVO**

A revisão de literatura foi um importante recurso para apreensão do conhecimento sobre o Design de Serviço e suas imbricações. Contudo, fez-se necessário desenvolver um experimento prático visando ampliar a coleta de dados e, respectivamente, a compreensão das possíveis contribuições para o projeto de ambientes corporativos.

### **4.1 WORKSHOP NO CRITT/UFJF**

O workshop, ministrado pela professora Mariane Garcia Unanue em parceria com os membros do grupo de pesquisa em Design de Serviço, vinculado ao Grupo Ágora, da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da UFJF, é parte dessa pesquisa de Mestrado desenvolvida no âmbito do PROAC. A referida atividade teve o objetivo de ajudar a pensar como o Design de Serviço pode ser incorporado no projeto de ambientes corporativos e constituiu-se como mais um recurso metodológico empregado para obtenção de dados.

Assim, para a coleta desses dados foram convidados os usuários internos do CRITT/UFJF, especificamente dos setores de empreendedorismo e inovação, comunicação, treinamento, incubadora de base tecnológica, finanças e qualidade. A escolha desse público deu-se pela relevância da entidade na transferência de tecnologia e inovação para a cidade de Juiz de Fora e região, e também porque os setores abrangidos pela pesquisa atuam diretamente com prestação de serviço à comunidade externa. Ao todo, o workshop reuniu treze pessoas e as atividades tiveram duração de três horas.

### **4.2 PLANEJAMENTO DO WORKSHOP**

O workshop foi planejado para que os usuários, na identificação de problemas de espaço no ambiente de trabalho, tivessem contato com métodos e ferramentas do Design de Serviço. Organizado a partir dessa questão, os passos preliminares consistiram em escrever o projeto do workshop, realizar o convite aos funcionários do CRITT/UFJF e, logo após, encaminhá-lo para aprovação do Comitê de Ética da Universalidade Federal de Juiz de Fora.

Assim, o workshop foi estruturado a partir de três partes: teoria, prática e avaliação, conforme detalhamento seguir.

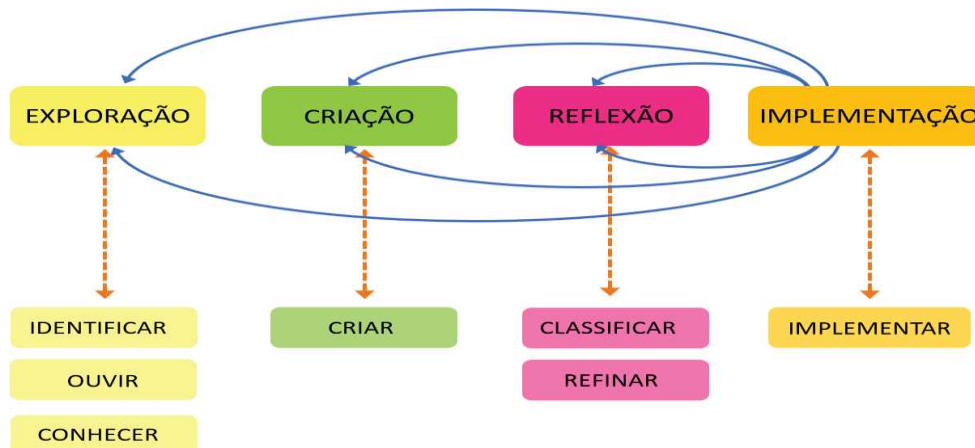
**Parte teórica:** o objetivo foi fornecer o conhecimento necessário para utilizar o workshop na abordagem do Design de Serviço como uma ferramenta que pode ser aplicada antes do projeto arquitetônico para diagnosticar problemas e apontar soluções mais criativas.

**Parte prática:** o objetivo foi pensar em todo o contexto no qual os serviços são desenvolvidos. Para realização dessa etapa, foram selecionadas as fases iterativas do design e as ferramentas utilizadas pelo Design de Serviço, listadas a seguir:

- a) *brainstorming*;
- b) *persona*;
- c) desafio estratégico;
- d) jornada do usuário;
- e) matriz de alinhamento;
- f) mural de possibilidades;
- g) mapa de priorização;
- h) ‘e se...’;
- i) *storyboard*.

Já as fases iterativas do design - exploração, criação, reflexão e implementação - passaram a incorporar também as fases: identificar, ouvir, conhecer, criar, classificar, refinar. Abaixo, segue uma visão geral das fases iterativas do design selecionadas, que se desdobraram em mais 6 fases.

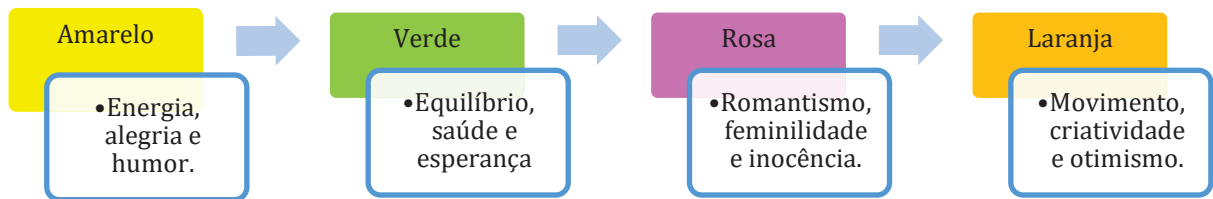
Diagrama 10 - Esquema com a visão geral das fases do workshop



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para proporcionar maior usabilidade das ferramentas e do método selecionado, baseado em Pedrosa (2014), os participantes foram divididos em quatro grupos (usuários internos do CRITT/UFJF) identificados pelas cores amarelo, verde, rosa e laranja, conforme o diagrama a seguir.

Diagrama 11 - Esquema de cores de identificação dos grupos

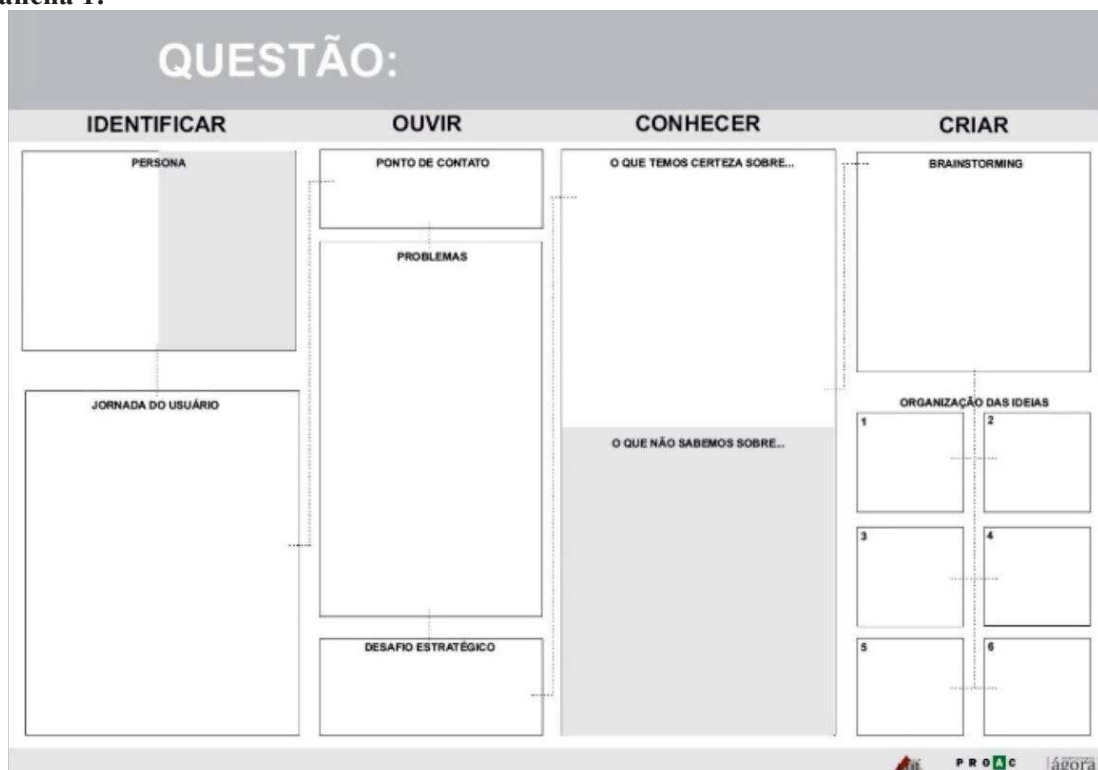


Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

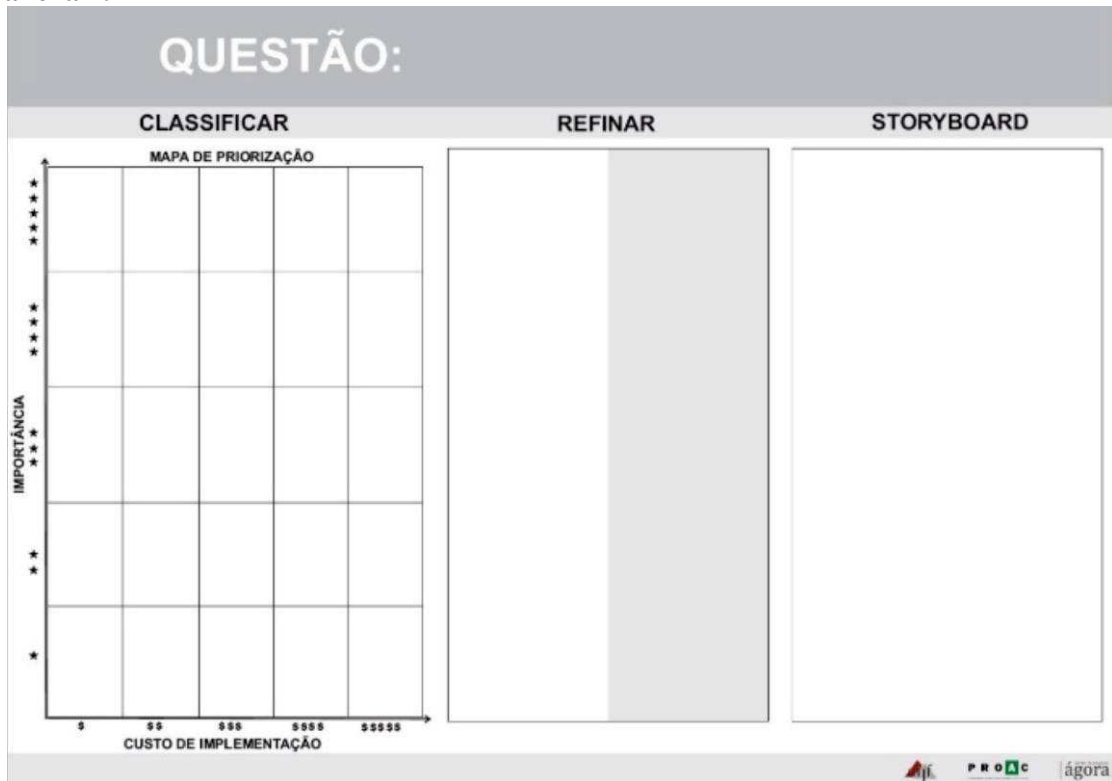
Para uma visualização mais clara de cada fase, assim como de cada ferramenta utilizada, foram confeccionadas pranchas para que cada grupo pudesse acompanhar o passo a passo e, sempre que necessário, conseguisse retornar à etapa anterior para corrigir ou identificar um problema.

Figura 1 - Modelo das pranchas utilizadas pelos grupos

#### Prancha 1:



## Prancha 2:



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Abaixo, tem-se um fluxograma demonstrando as fases interativas do design e as ferramentas usadas no workshop.

Diagrama 12 – Fases interativas do design e ferramentas utilizadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Uma das grandes preocupações no planejamento do workshop era garantir a centralidade dos usuários em cada processo, questão que foi resolvida quando optou-se por utilizar ferramentas que garantissem tal centralidade. Dessa forma, desde as fases iniciais o usuário foi chamado a contribuir, apontando soluções para resolver ou melhorar os problemas. Já nas fases finais, foi-lhes assegurado um momento de reflexão mais apurada



acerca da melhor solução. O quadro abaixo mostra a relação existente em cada fase interativa, seu objetivo e a ferramenta utilizada.

Quadro 3 - Síntese das fases, descrição e ferramentas

FASES	DESCRIÇÃO	FERRAMENTA
<b>EXPLORAÇÃO</b>		
<b>Identificar</b>	Consiste em identificar os problemas do ambiente de trabalho.	<i>Brainstorming, persona e jornada do usuário.</i>
<b>Ouvir</b>	Estabelece um ponto de contato dentro da jornada do usuário para determinar as necessidades, expectativas e problemas.	Desafio estratégico.
<b>Conhecer</b>	Traça o tipo de conhecimento que os participantes possuem sobre o problema. “O que sei e o que não sei”.	Matriz de alinhamento.
<b>CRIAÇÃO</b>		
<b>Criar</b>	Relaciona as ideias para resolver o problema identificado, organizando-as de acordo com a prioridade.	Mural de possibilidades.
<b>REFLEXÃO</b>		
<b>Classificar</b>	Relaciona importância e custo na tomada de decisões.	Mapa de priorização.
<b>Refinar</b>	Os participantes apresentam a ideia selecionada para resolver o problema.	Desafio estratégico (responder).
<b>IMPLEMENTAÇÃO</b>		
<b>Explicar</b>	Consiste em explicar para todos os envolvidos como se deu todo desenvolvimento.	<i>Storyboard.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020), adaptado de Stickdorn e Schneider (2014); Rigotto (2014); Vianna *et al.* (2012).

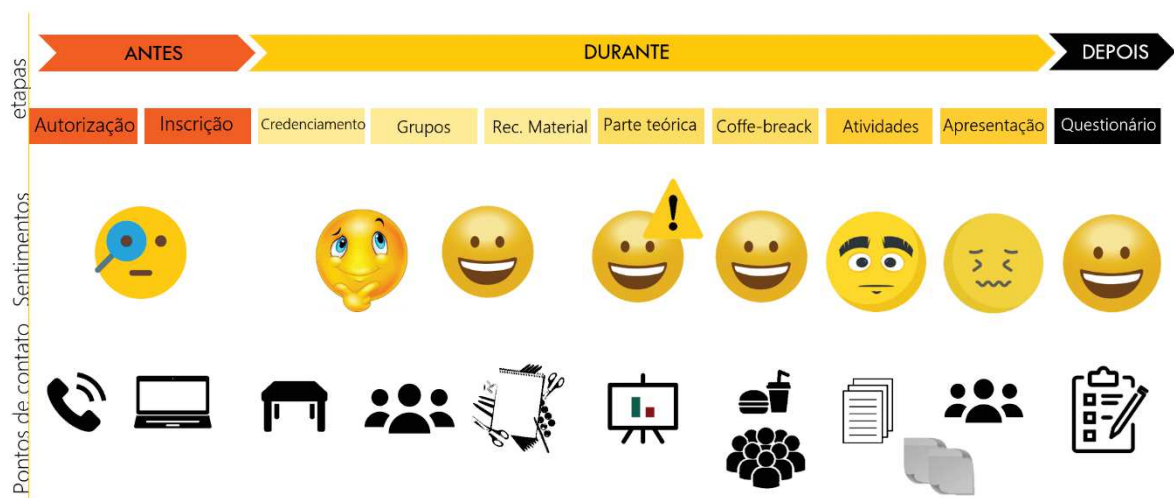
**Parte de avaliação:** consistiu na aplicação de um questionário (resultado no Apêndice A) para ajudar na coleta de dados da pesquisa.

Para a consecução das atividades, os membros do grupo de pesquisa em Design de Serviço atuaram como facilitadores, cuja tarefa consistiu em ajudar na condução do processo. Esses facilitadores selecionaram e consolidaram os resultados com intuito de obter uma conclusão bem-sucedida. Do ponto de vista do trabalho em grupo, assumiram a missão de mantê-lo motivado e engajado mesmo diante de possíveis conflitos e tensões. Por fim, do quanto ao indivíduo, contribuíram para que os envolvidos fossem empáticos, analíticos, criativos ou céticos, conforme a necessidade, ajudando-os a evoluir em suas habilidades e perspectivas (STICKDORN *et al.*, 2020, p. 392).

### 4.3 DESENVOLVIMENTO DO WORKSHOP

O workshop foi pensado como um processo que envolve o antes, o durante e o depois da atividade propriamente dita. Sendo assim, para ilustrar esse pensamento, foi construída uma jornada do usuário no workshop, apresentando as etapas de realização do workshop (Figura 2).

Figura 2 - Mapa da jornada do usuário no workshop



Fonte: Brittes e Minatele (2020).

A jornada do usuário começou na fase que antecedeu ao workshop, quando aconteceu a elaboração do projeto, a submissão ao comitê de ética, o convite aos setores do CRITT/UFJF e a preparação dos materiais. Nessa etapa, os principais pontos de contato foram o telefone, computador e os próprios membros do grupo de pesquisa, conselho de ética e CRITT/UFJF. Cabe dizer que a apresentação da proposta assim como a elaboração do workshop, exigiu uma defesa muito específica da proposta, tendo em vista que o tema é relativamente novo na Universidade Federal de Juiz de Fora e no próprio CRITT/UFJF.

Durante o workshop o primeiro ponto de contato dos participantes foi a mesa de recepção na entrada do anfiteatro do CRITT/UFJF, onde realizaram o credenciamento e receberam sua identificação (crachá por cores). Conforme visto, a primeira parte do workshop consistiu na apresentação da pesquisa em Design de Serviço, e em seguida, na apresentação da pesquisa de Design de Serviço em ambientes corporativos e por fim, na apresentação das ferramentas do Design de Serviço.

Destes momentos pode se extrair as seguintes inflexões:

- apresentação da pesquisa em Design de Serviço:** esse momento foi marcado pela fala da orientadora da pesquisa que discorreu sobre o funcionamento e as linhas de

ação do grupo de pesquisa em Design de Serviço e destacou as parcerias estabelecidas com os professores Davide Fassi, associado no Departamento de Design, atual coordenador de programas de duplo diploma *Politong* com a Universidade Tongji (Xangai/China), do Politécnico de Milão na Itália, e da Professora Nansi Van Geetsom, coordenadora da Pós-Graduação Internacional em Espaço e Design de Serviço (*Research for Design of Services & Service Spaces*), da Universidade Thomas More, na Bélgica.

A orientadora terminou sua apresentação traçando um paralelo entre a evolução dos serviços e do próprio design e finalizou citando o professor Davide Fassi em palestra ministrada durante o II Seminário de Pesquisas em Ambiente Construído (SePAC)<sup>11</sup>, no PROAC, da UFJF. Para Fassi (2019), ao modificar a experiência espacial, o design impacta a vida cotidiana influenciando o dia a dia das pessoas e gerando mudanças sociais e de comportamento.

- b) **apresentação da pesquisa em Design de Serviço em ambientes corporativos:** esse momento começou com a adaptação da dinâmica “jogo do embrulho”, cujo cliente de uma empresa é visto como “uma criança brincando de jogo do embrulho” e a única maneira dele chegar à oferta que deseja é passando por cada camada, ou seja, por cada experiência (STICKDORN *et al.*, 2020, p. 2). As camadas, por sua vez, são essenciais para determinar a experiência dos clientes, por isso, equipes de trabalho desmotivadas mal informadas, ou mesmo com processos e sistemas desalinhados, podem deixar a interação com oferta menos prazerosa. Logo, passou-se a exposição da pesquisa considerando como e por quê investigar o Design de Serviço nos espaços de trabalho;
- c) **apresentação das ferramentas do Design de Serviço:** os membros do grupo de pesquisa apresentaram algumas das ferramentas do Design de Serviço, destacando seu objetivo e relevância nesta pesquisa.

Por fim, o momento de avaliação, consistiu em ouvir as percepções de cada grupo sobre a atividade desenvolvida e, posteriormente, apresentar o questionário aos participantes para que, voluntariamente, pudessem respondê-lo.

---

<sup>11</sup> Seminário de Pesquisas em Ambiente Construído (SePAC) visa difundir pesquisas científicas relacionadas à temática do Ambiente Construído e abrange o ramo de profissionais e pesquisadores da arquitetura, urbanismo, design de interiores e engenharias, de Juiz de Fora e região (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019).

As imagens abaixo têm por objetivo representar visualmente cada momento da parte teórica do workshop.

Foto 1 - Fotos da parte teórica do workshop



Fonte: Grupo de pesquisa Ágora (2020).

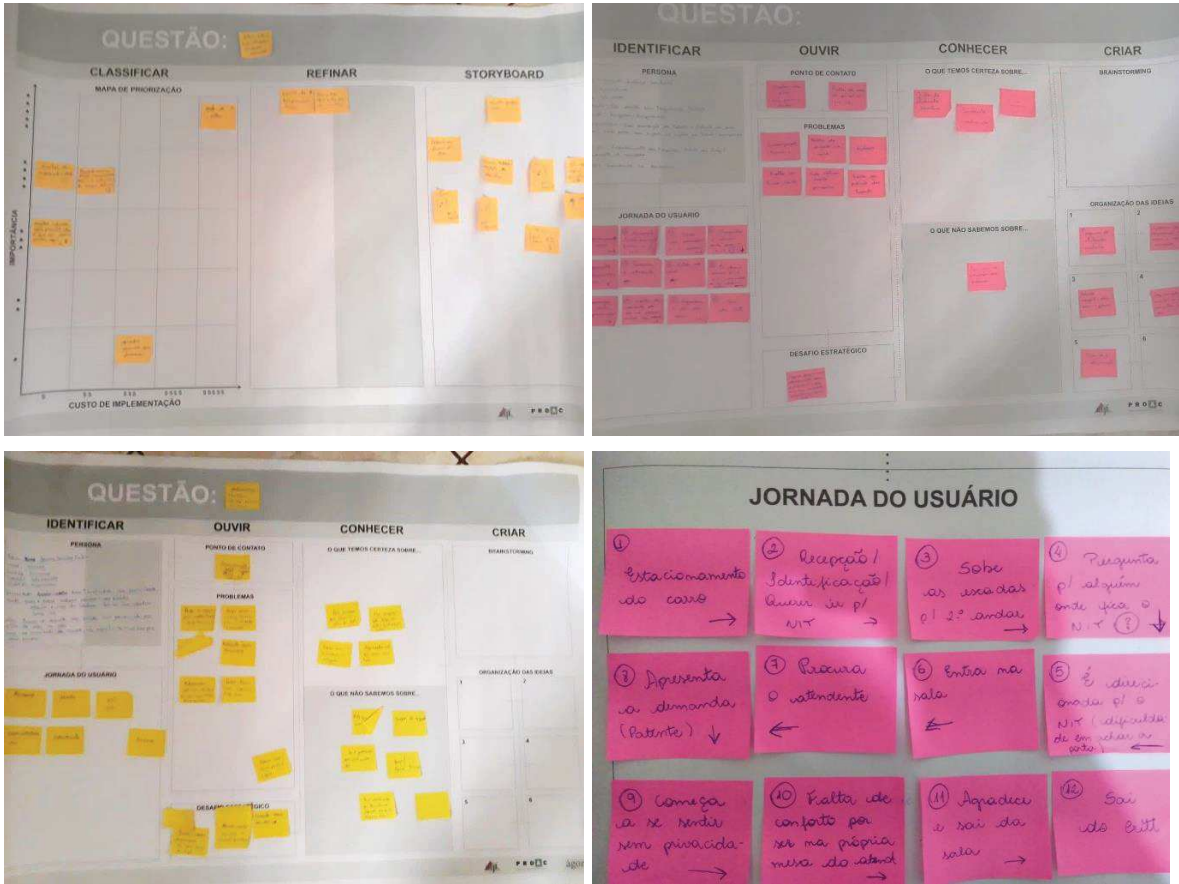
A seguir, as imagens representam a parte prática do workshop onde os participantes utilizam as ferramentas do Design de Serviço em seus respectivos grupos.

Foto 2 - Fotos da parte prática do workshop



Fonte: Grupo de Pesquisa Ágora (2020).

Foto 3 - Quadro com as pranchas finais dos grupos



Fonte: Grupo de pesquisa Ágora (2020).

#### 4.4 COLETA DE DADOS

Conforme dito, o próprio workshop se constituiu como elemento de coleta de dados. Contudo, coletar dados implica em informar ao leitor ou à leitora como eles foram obtidos (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 97). Assim, enquanto técnica, o workshop utilizou a observação e o questionário. A observação, é um procedimento que permite ver, ouvir, examinar fatos e fenômenos e extrapolar o simples ato de perguntar, fazendo com que isso se avance para a análise do comportamento das pessoas. Portanto, trata-se de uma técnica muito útil para obtenção de informações que, no entanto, guarda particularidades, sobretudo, com relação ao seu caráter subjetivo e à dificuldade de prever o momento da ocorrência de um determinado fato para ser observado (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 103).

O procedimento de observação adotado nessa investigação foi a observação assistemática, ou seja, aquela onde não há uma estrutura formal. Assim, todo o processo de coleta de dados foi feito de maneira espontânea, informal, simples, livre, ocasional e acidental, e consistiu em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 104).

Com relação ao questionário, tratou-se de uma técnica de pesquisa usada como instrumento de coleta de dados<sup>12</sup> que permitiu aos participantes responder perguntas abertas (aquelas que emitem uma opinião) ou perguntas fechadas (aquelas onde existe mais de uma alternativa fixa). De acordo com Gil (2008, p. 121), “construir um questionário é basicamente traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas”. O mais importante é que ele tenha uma linguagem simples e direta para que a pessoa que for responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 105). Participaram do workshop 21 pessoas, sendo que apenas os funcionários do CRITT/UFJF responderam ao questionário, ou seja, 13 pessoas.

#### 4.5 RESULTADOS DO WORKSHOP

De forma geral, o workshop cumpriu com o papel de ajudar na coleta de informações sobre as potencialidades do Design de Serviço. Seus resultados indicaram que a existência de uma fase teórica no desenho do Design de Serviço é essencial para apreensão do conhecimento sobre o tema e para facilitar inclusive a condução da parte prática. Os participantes receberam bem o tema e compreenderam que não se trata de seguir um manual, mas de uma metodologia, etapa de concepção de projeto, mais criativa e holística na composição de espaços corporativos, pois ao utilizar suas ferramentas, pode-se visualizar todo o contexto em que os serviços são pensados e ofertados.

Durante a fase de ouvir os usuários, a falta de comunicação entre setores e o fluxo confuso foram os principais questionamentos. Ao final, pôde-se concluir que tais problemas tinham como ponto de contato comum a sala de recepção e que, portanto, estavam ligados ao problema da acessibilidade e layout, questão que poderia ter sido resolvida com a inclusão

---

<sup>12</sup> Os dados obtidos no workshop podem ser visitados nos apêndices, para que sejam verificados.

da participação dos usuários no projeto arquitetônico, visto que, recentemente, o espaço foi reformado. Esse quadro requer um parêntese, pois segundo os participantes, somente com esse novo olhar foi possível observar como a participação deles no projeto do ambiente corporativo poderia ter sanado problemas de espaço, uma vez que recentemente a sede da instituição passou por reformas no espaço físico.

Cabe ressaltar que essa informação foi obtida quando os grupos passaram pela ferramenta “*persona e jornada do usuário*” e tiveram que descrever quem são as pessoas que usam o espaço do ambiente construído, quais seus desejos, sonhos, frustrações, limitações, medos e angústias e puderam entender o cotidiano dessas pessoas para então pensar o ambiente corporativo. A seguir são mostradas fotos da sala de recepção da instituição e uma tabela contendo a identificação por grupo dos problemas.

Foto 4 - Fotos da atual recepção do CRITT/UFJF



Fonte: Do autor (2020).

Quadro 4 - Síntese dos grupos

GRUPO	PROBLEMA	PONTO DE CONTATO	DESAFIO ESTRATÉGICO	REFINAMENTO
1	Desburocratizar, informatizar e simplificar o processo.	Recepção.	Como atender de forma assertiva e em menor tempo?	Processo de atendimento simplificado e gestão do conhecimento adequado.
2	Comunicação interna e externa.	Recepção.	Como melhorar a comunicação com usuários na recepção?	Treinamento geral.
3	Sala com privacidade.	Recepção.	Como melhorar o atendimento?	Pesquisa de satisfação para avaliar o espaço de atendimento.
4	Os outros setores não entendem os processos do setor.	Sala da comunicação	Como resolver o problema da liderança?	Melhorar a gestão por meio de profissionais qualificados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Foto 5 - Fotos do panorama da apresentação dos grupos durante o workshop



Fonte: Grupo de Pesquisa Agora (2020).

Em resumo, pode-se dizer que o workshop:

- encontrou algumas evidências de como identificar e, posteriormente, resolver problemas de espaço no ambiente corporativo;
- ajudou a entender a importância de inserir o usuário de forma mais holística e participativa no projeto do ambiente corporativo;
- mostrou-se uma ferramenta que pode ser usada e replicada em diferentes tipos de corporações numa fase preliminar ao projeto arquitetônico para diagnóstico e análise;
- demonstrou que, do ponto de vista do projeto comercial de arquitetura, pode ser um investimento importante na obtenção de resultados mais condizentes com as necessidades dos usuários e na redução de custos com retrabalho.



## 5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O espaço físico tem impacto na percepção dos usuários sobre a qualidade dos serviços prestados, visto que um espaço fácil de ser usado, seguro e de certa forma agradável é capaz de melhorar o desempenho dos funcionários ou usuários internos do ambiente corporativo e com isso permitir que os serviços disponibilizados aos usuários externos sejam do ponto de vista da corporação conectados aos seus desejos e necessidades.

Por este viés, o design de serviço dispõe de elementos próprios que aplicados ao espaço onde os serviços são projetados pode complementar o projeto de ambientes corporativos pois como um conjunto organizado de métodos possui ferramentas importantes para a representação e visualização dos serviços.

Todavia, ao refletir se de fato o ambiente corporativo precisa do design de serviço, pode-se dizer que embora existam processos estruturados, a participação dos usuários finais no processo de projeto ainda não foi totalmente assegurada. Esta capilaridade do design de serviço é uma característica distintiva frente a existência de outros processos no âmbito do ambiente construído, o que torna imperativo dizer que no design de serviços os usuários são chamados a cocriar e participar do projeto desde as fases iniciais.

Sendo assim, o ambiente corporativo pode se beneficiar do design de serviço com processos mais participativos e conectados as necessidades dos usuários e com a redução de retrabalhos seja na criação ou melhoria de serviços. É neste aspecto portanto que o aspecto humano e suas interações interpessoais, torna-se importante no projeto de ambientes corporativos.

Diante desta nova perspectiva, tanto a revisão de literatura quanto o workshop sinalizaram que como uma abordagem criativa, exploratória e as vezes física, os resultados e métodos utilizados pelo design de serviço podem variar de uma empresa para outra, ou de um grupo para outro o que necessariamente não implica em erro, mas na caracterização da importância que cada ferramentas de representação de um serviço possui no ambiente corporativo. Essa questão se explica porque tanto o processo de projeto quanto o próprio cenário de prestação de serviços contribuem para um ambiente construído pensado com e para os usuários do início ao fim.

Mas envolver os usuários em todas as etapas do projeto pode significar em algum momento aumento do custo do projeto comercial de arquitetura o que para muitos projetistas podem significar um gasto desnecessário. Contudo, entende-se que os benefícios tanto para

os usuários quanto para as corporações valem todo investimento sobretudo quando este processo acontece em uma etapa que antecede ao projeto arquitetônico.

Portanto, mesmo existindo possibilidade de aumento no aporte financeiro e no tempo de desenvolvimento do projeto, ou mesmo exigindo maior rigor dos projetistas seja em termos de coordenação, dado o aumento no número de pessoas e habilidades envolvidas, ou mesmo pela incorporação de uma linguagem mais acessível a um público leigo, os benefícios do uso do design de serviço sobressaem.

Mas mesmo considerando os benefícios do design de serviço no ambiente corporativo ainda é necessário ampliar seu arcabouço teórico, uma vez que no desenvolvimento desta dissertação a baixa produção científica entrelaçando estes conceitos, impôs limites ao seu desenvolvimento. Porém, estes limites foram sendo superados à medida em que os elementos próprios do design de serviços como as ferramentas, a cocriação e a participação dos usuários direcionaram para a necessidade de experimentá-lo na prática do ambiente corporativo e, para tanto realizou-se de forma complementar a coleta de dados o workshop em design de serviço, no qual buscou-se perceber entender a partir de uma visão holística e multidisciplinar questões que extrapolam o projeto arquitetônico e, conseqüentemente, a capacidade individual do designer. Sendo assim pode-se concluir que:

- (a) o Design de Serviço é uma abordagem de design que atende tanto os usuários quanto os provedores de serviços, equilibrando a relação e garantindo que os desejos e necessidades dos usuários sejam incorporados ao desenho ou melhoria de serviços;
- (b) ao introduzir o ponto de vista do usuário numa etapa que precede ao projeto arquitetônico, o design de serviço dá ao projeto de ambientes corporativos a capilaridade necessária para fazê-lo mais holístico, participativo e adequado aos interesses e necessidades do usuário e da corporação;
- (c) os designers ou aspirantes a designers de serviço têm papel fundamental nesse processo, haja visto que a eles caberá orientar toda prática projetual para um caminho mais participativo, holístico, cocriativo, colaborativo e inovador. Entretanto, é fundamental que as gerências das corporações deem autonomia para que este processo aconteça, uma vez que sem o apoio dos órgãos superiores este mecanismo de autonomia das pessoas é prejudicado;
- (d) Assim, o workshop pode ser usado como ferramenta e como método. Como ferramenta ele ajuda o usuário a ter uma visão mais ampliada da corporação e a corporação a melhorar tanto a comunicação quanto o entrosamento entre

setores. Como método, ajuda os usuários na cocriação de serviços mais adequados às suas necessidades e a corporação a ter um processo mais verdadeiro de coleta e sistematização desses dados

- (e) no caso do CRITT, o design de serviço pode ser utilizado para garantir que o ponto de vista dos funcionários sobre o espaço a ser melhorado ou construído seja inserido ao projeto arquitetônico desde a fase de esboço, eliminando desta forma eventuais problemas.

Entretanto, mesmo já consolidado do ponto de vista estratégico o design de serviço ainda é um recurso pouco utilizado pelas corporações seja na criação, melhoria de serviços ou na visualização do espaço como um ponto de contato para a melhoria da experiência dos usuários.

Dessa forma, espera-se que esta dissertação tenha colaborado com a difusão desta abordagem ao mesmo tempo em que tenha suscitado novas investigações, uma vez que seus resultados não são conclusivos pois o baixo número de participantes no workshop não permitiu uma análise mais aprofundada dos dados, uma questão que esperamos seja resolvida com a ampliação do conceito e da prática desta abordagem nos ambientes corporativos.

Contudo, as evidências coletadas permitem-nos dizer que o design de serviço seja como método ou como ferramenta de gestão pode auxiliar corporações, empresas, consultorias e a própria academia a atuar como projetistas de serviços na contemporaneidade.

## REFERÊNCIAS

BINS ELY, V. Ergonomia + Arquitetura: buscando um melhor desempenho do ambiente físico. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ERGONOMIA E USUABILIDADE DE INTERFACES HUMANO-TECNOLOGIA: PRODUTOS PROGRAMA, INFORMAÇÃO, AMBIENTE CONSTRUÍDO*, 3, 2003, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: LEUI/PUC – Rio, 2003, 1- 7.

BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 57- 71, 1992. Disponível em: <https://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/9208310667.pdf>. Acesso em: 18 maio. 2019.

BLOMKVIST, J. **Representing future situations of service: prototyping in Service Design**. 2014. Dissertação (Linköping Studies in Arts and Science) - Linköping, Sweden: Universidade de Linköping. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:712357/FULLTEXT02.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2020.

BOMFIM, G. A. Coordenadas cronológicas e cosmológicas como espaço das transformações formais. *In: COUTO, R. M. S.; FARBIARZ, J. L.; NOVAES, L.; OLIVEIRA, A. J. Formas do design: por uma metodologia interdisciplinar*, Rio de Janeiro: 2AB: PUC- Rio, 2014. p. 9. - 12.

BRITTES, G. A. S.; UNANUE, M. G.; BRAIDA, F. Design de Serviços e a qualidade do projeto de ambientes corporativos. *In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO PROJETO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO*, 6., 2019, Uberlândia. **Anais [...]**. Uberlândia: SBQP, 2019. Disponível em: [http://www.eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/029\\_f\\_design\\_de\\_servicos\\_180\\_.pdf](http://www.eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/029_f_design_de_servicos_180_.pdf). Acesso em: 15 jan. 2020.

BUCHANAN, R. Design research and the new learning. **Design Issues**, v. 17, n. 4. p. 3-23, 2001. Disponível em: <https://www.ida.liu.se/divisions/hcs/ixs/material/DesResMeth09/Theory/01-buchanan.pdf>. Acesso em: 30 set. 2019.

CAMONCINI, B. *et al.* Service design methods and tools as support to the participatory definition of the meta-design brief of a contemporary integrated campus. *In: SERVEDES2018.SERVICE DESIGN PROOF OF CONCEPT*, 6., 2018, Milão. **Anais [...]**. Linköping, Suécia: Linköping University Electronic Press, 2018. Disponível em: <http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/61.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2019.

CONTADOR, J. C. Modelo geral das atividades da empresa. **Revista Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 219–236, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a02.pdf>. Acesso em 10 nov. 2019.

COSTA JUNIOR, Jairo da. **Proposição de um modelo de referência para o Design de Serviços ecoeficientes em sistemas de produto-serviço**. 2012. 201f. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/27158/R%20-%20D%20->

%20JAIRO%20DA%20COSTA%20JUNIOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 mai. 2019.

CROSS, Nigel. **Designerly ways of knowing**. Basel: Birkhäuser, 2007.

DENIS, Rafael Cardoso. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

DESIGN COUNCIL. **Celebrating 70 years**. [s.l.], 2015, homepage. Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/about-us/celebrating-70-years>. Acesso em 21 de mar. 2018.

DESKMAG. **Pesquisa global de coworking de 2019**. [s.l.], 2019, homepage. Disponível em: <http://www.deskmag.com/en/2019-global-coworking-survey-market-research-study>. Acesso em: 12 nov. 2019.

ESCOREL, Ana Luísa. **O efeito multiplicador do design**. São Paulo: Senac, 2000.

ERLHOFF, Michael. **Assoziationen ohne Anfang und Ende = associations without a beginning or end**. Gütersloh: Daidalos, 1991.

FASSI, D. S+S: service and spatial design. *In*: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM AMBIENTE CONSTRUÍDO, 2019, Juiz de Fora. **II Seminário [...]**. Juiz de Fora: SEPAC, 2019.

FASSI, D.; GALLUZZO, L.; MARLOW, O. “Experiencing and shaping”: the relations between spatial and service design. *In*: SERVICE DESIGN PROOF OF CONCEPT, 6., 2018, Milão. **Anais [...]**. Linköping, Suécia: Linköping University Electronic Press, 2018. Disponível em: <http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/60.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2019.

FISCHER, Gustave-Nicolas. **Psicologia social do ambiente**. São Paulo: Instituto Piaget, 1994.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FONSECA, Fabio Brito da. **Inovação social e Design de Serviços: um estudo de caso do “CARUNI - cardume universitário”**. 2012. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe\\_m/FabioBritoDaFonseca.pdf](http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_m/FabioBritoDaFonseca.pdf). Acesso em: 15 dez. 2019.

FORNASIER, C. B. R.; DEMARCHI, A. P. P.; MARTINS, R. F. F. Análise comparativa das competências dos gestores de design e gestores de organizações colaborativas familiares da vitivinicultura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 107-125, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/33859/analise-comparativa-das-competencias-dos-gestores-de-design-e-gestores-de-organizacoes-colaborativas-familiares-da-vitivinicultura/i/pt-br>. Acesso em 10 de nov. 2018.

FRASCARA, Jorge. **Diseno grafico para la gente/grafic design for the people: comunicacion de masa y cambio social/communication of more social change**. 2. ed. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2000.

FREIRE, K. M; DAMAZIO, V. **Design de Serviços, comunicação e inovação social: um estudo sobre serviços de atenção primária à saúde**. 2011. 253 p. Tese (Doutorado em Artes e Design) - Pontifícia Universidade Católica. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/38700/38700\\_1.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/38700/38700_1.PDF). Acesso em: 13 de out.2018.

FUENTE, Javier Antonio Alvarino de la. **O edifício doente: relação entre construção, saúde e bem-estar**. 2013. 106 f. Dissertação (Mestrado em Design do Produto e Serviços) - Curso de Arquitetura, Universidade do Minho, Braga, 2013. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/27606/1/O%20edif%20doe%20nte.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2020.

GEETSOM, Nansi Van. Space and service design into educational practice. *In: SERVICE DESIGN PROOF OF CONCEPT*, 6., 2018, Milão. **Anais [...]**. Linköping, Suécia: Linköping University Electronic Press, 2018. Disponível em: <http://www.ep.liu.se/ecp/150/072/ecp18150072.pdf>. Acesso em 6 abr. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HINNIG, R.; FIALHO, F. A. P. Design de Serviço no setor público: estudo de caso do projeto Make It Work na cidade de Sunderland (Inglaterra). **Estudos em Design**, v. 21, n. 2, p. 1-17, 2013. Disponível em: <https://www.eed.emnuvens.com.br/design/article/view/133>. Acesso em: 12 set. 2018.

HINNIG, R. GONTIJO, L. A.; MERINO, E. A. D. Oportunidades de contribuição do Design de Serviços para a melhoria da produtividade e inovação. **Strategic Design Research Journal**, v. 8, n. 2, p. 37-48, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/299574694\\_Oportunidades\\_de\\_contribuicao\\_do\\_Design\\_de\\_Servicos\\_para\\_a\\_melhoria\\_da\\_produtividade\\_e\\_inovacao](https://www.researchgate.net/publication/299574694_Oportunidades_de_contribuicao_do_Design_de_Servicos_para_a_melhoria_da_produtividade_e_inovacao). Acesso em: 12 set. 2018.

HOLLINS, G.; HOLLINS, B. **Total Design: Managing the Design Process in the Service Sector**. London: Pitman, 1991.

JOSHI, K.; MUDIGONDA, S. An analysis of India's future attractiveness as an offshore destination for IT and IT-enabled services. **Journal of Information Technology**, v. 23, n. 4, p. 215-227, 2008. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1057/jit.2008.13>. Acesso em: 14 de jun.2018.

KON, A. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

KON, A. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.19, n.2, p.64-83, 1999. Disponível em: <https://www.econbiz.de/Record/sobre-as-atividades-de-servi%C3%A7os-revendo-conceitos-e-tipologias-kon-anita/10001476605>. Acesso em: 10 maio. 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUSANO, K.; KIMURA, A.; IHARA, M. ServDeWS: the service design workshop on utilizing multi-viewpoint and diversity of participants based-on human centered approach for R&D Specialists. *In: SERVICE DESIGN PROOF OF CONCEPT*, 6., 2018, Milão. **Anais [...]**. Linköping, Suécia: Linköping University Electronic Press, 2018. Disponível em: <http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/42.pdf>. Acesso em: 06 abril 2020.

LIVEWORK. **Service Design as an emerging field**. [s.l.], 2015, homepage. Disponível em: <http://www.liveworkstudio.com.br/>. Acesso em: 3 abr. 2019.

MAGER, Birgit. **Service design: a review**. Ubierring: Köln International School of Design, 2004.

MAGER, B.; ERLHOFF, M. **Design dictionary: perspectives on design terminology**. Basel, Birkhäuser, 1991.

MANZINI, Ézio. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTIN, Roger L. **Design de Negócios: por que o Design Thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso**. 1. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

MARTINS, R. F. F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de design como estratégia organizacional**. 2. ed. Londrina: EDUEL, 2011.

MEIRELLES, Dimária Silva. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**. São Paulo, v. 26, n. 1, p. 119-136, 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-31572006000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572006000100007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 10 de março de 2018.

MONTANER, Josep María. **Después del movimiento moderno: arquitectura de la segunda mitad del siglo XX**. Barcelona: Gustavo Gili, 1993.

MORITZ, Stefan. **Service Design: practical access to an evolving field**. Köln International School of Design, Germany, 2005. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/freazeidea/practical-access-to-service-design-12828225>. Acesso em: 23 de jun. 2018.

MOZOTA, B. B. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEVES, Juliana Duarte. **Arquitetura sensorial: a arte de projetar para todos os sentidos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2017.

OKAMOTO, Jun. **Percepção ambiental e comportamento: visão holística da percepção ambiental na arquitetura e na comunicação.** São Paulo: Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2002.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na sociedade.** Sustentabilidade e Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, Simone Souza de. **Design de Serviços: proposição de frameworks para investigação do nível de competência dos designers.** 2016. 223 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Curso de Design, Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: [http://www.ppgd.uemg.br/wp-content/uploads/2016/11/Disserta%C3%A7%C3%A3o-SIMONE\\_SOUZA.pdf](http://www.ppgd.uemg.br/wp-content/uploads/2016/11/Disserta%C3%A7%C3%A3o-SIMONE_SOUZA.pdf). Acesso em: 30 ago. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **ONU no Brasil.** [s.l.], 2017, homepage. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-no-brasil/>. Acesso em: 2 ago. 2019.

PALLASMAA, Juhani. **Os olhos da pele: a arquitetura e os sentidos.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

PAULA, F.B.R; NOJIMA, V. L.M. S. **A linguagem híbrida do design: um estudo sobre as manifestações contemporâneas.** 2012. 296 p. Tese (Doutorado em Artes e Design) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/21841/21841.PDF>. Acesso em: 12 de set. 2018.

PEDROSA, I. **Da cor à cor inexistente.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2014.

PINE II, Joseph B. II. **Mass Customization: politics and influence in organizations.** Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.

PINE II, Joseph; GILMORE, James H. Welcome to the Experience Economy. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 76, n. 4, p. 97-105, 1998. Disponível em: [http://www.academia.edu/download/33727940/pine\\_gilmore\\_welcome\\_to\\_experience\\_economy.pdf](http://www.academia.edu/download/33727940/pine_gilmore_welcome_to_experience_economy.pdf). Acesso em: 14 fev. 2019.

PINHANEZ, Claudio S. Educação e pesquisa em ciência de serviços no Brasil: necessidade e oportunidade: necessidade e oportunidade. **Revista da Educação Superior do Senac-rs**, s.l., v. 2, n. 2, p. 37-53, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/242587217\\_EDUCACAO\\_E\\_PESQUISA\\_EM\\_CIENTIA\\_DE\\_SERVICOS\\_NO\\_BRASIL\\_NECESSIDADE\\_E\\_OPORTUNIDADE](https://www.researchgate.net/publication/242587217_EDUCACAO_E_PESQUISA_EM_CIENTIA_DE_SERVICOS_NO_BRASIL_NECESSIDADE_E_OPORTUNIDADE). Acesso em: 12 dez. 2019.

PINHEIRO, T. D. **The service startup: inovação e empreendedorismo através do Design Thinking.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

PINHEIRO, T; ALT, L. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração, e experimentação para pessoas, negócios e sociedade.** São Paulo: Elsevier Editora Ltda., 2017.

POLLAINE, A.; LØVLIE, L.; REASON, B. **Service design: from insight to implementation.** New York: Rosenfeld Media, 2013.



PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 12 de fev. 2020.

RIGOTTO, N. E. **Processo criativo: use a criatividade e o Design Thinking para criar negócios e aumentar os resultados de sua empresa: guia de crescimento**. Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2014.

SAINT-CLAIR, Ricardo. Engagement strategies within co-making environments bridging spatial and organisational design. *In: SERVICE DESIGN PROOF OF CONCEPT*, 6., 2018, Milão. **Anais [...]**. Linköping: Linköping University Electronic Press, 2018. Disponível em: <http://www.ep.liu.se/ecp/150/066/ecp18150066.pdf>. Acesso em 06 abril 2020.

SAMBATTI, A. P.; RISSATO, D. O setor terciário da economia: uma discussão teórica introdutória. *In: II SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE CASCAVEL*. **Anais [...]**. Cascavel: CCSA, 2003. Disponível em: <http://docplayer.com.br/10344209-O-setor-terciario-da-economia-uma-discussao-teorica-introdutoria.html>. Acesso em 05 mar 2020.

SECOMANDI, Fernando. Design e as interfaces de serviço. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 74-83, 2015. Disponível em: <https://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/197/174>. Acesso em: 14 maio 2018.

SERVDES. **The leading Service Design and innovation conference**. [s.l.], 2018, homepage. Disponível em: <http://www.servdes.org/>. Acesso em: 24 set. 2018.

SERVICE DESIGN NETWORK. **What is Service Design?**. [s.l.], 2015, homepage. Disponível em: <http://www.serviceDesign-network.org/intro/>. Acesso em: 29 de jun /2018.

SHOSTACK, G. Lynn. Service positioning through structural change. **Journal Of Marketing**, v. 51, n. 1, p. 34-43, 1987. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/002224298705100103>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224298705100103>. Acesso em: 18 jan. 2020.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

TZORTZOPOULOS, P. SEXTON, M. an investigation on the implementation of product development processs models in construction companies **Construction Management and economics**, v.25, n.11, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Seminário difunde pesquisas científicas relacionadas ao Ambiente Construído**. Juiz de Fora, 2019, homepage. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2019/11/25/seminario-difunde-pesquisas-cientificas-relacionadas-ao-ambiente-construido/>. Acesso em: 30 nov. 2019.

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

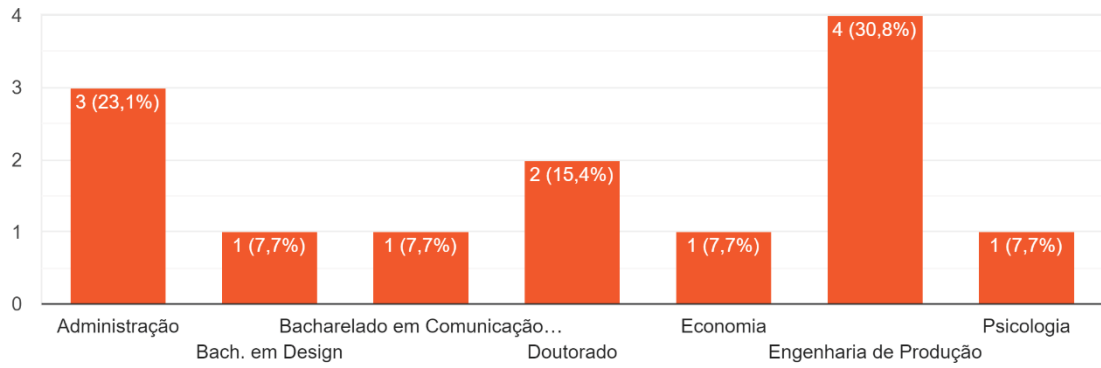
WIGLEY, M. **The architecture of atmosphere.** Gütersloh: Bertelsmann Fachzeitschriften Gmbtt, 1998. Disponível em: <http://www.arch.mcgill.ca/prof/klopp/arch678/fall2008/3%20Student%20exchange/M1%20Aaron's%20Studio/M1%20reader/Wigley,%20Daidalos%2068,%20Architecture%20of%20Atmosphere.pdf>. Acesso em: dez 2018.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2014.

## APÊNDICE A – WORKSHOP: RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

### Formação/Graduação

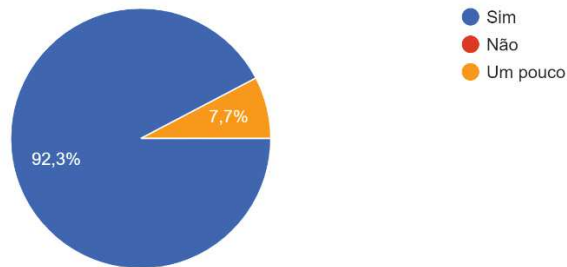
13 respostas



### Design de Serviço

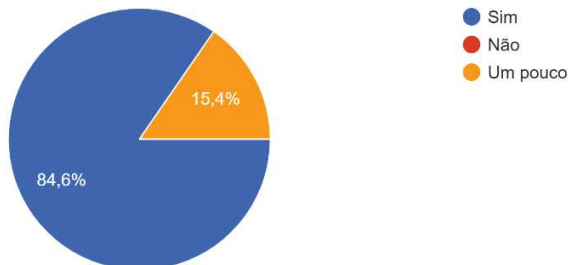
#### Você compreendeu o que é o Design de Serviço?

13 respostas



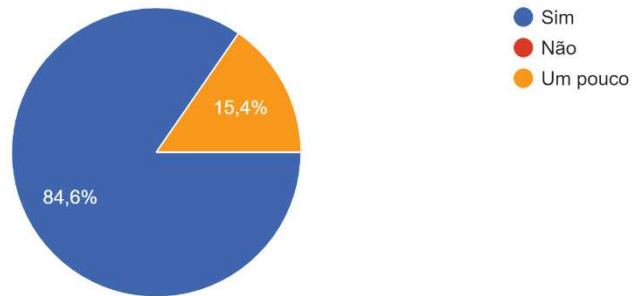
#### Você compreendeu quais são as ferramentas do Design de Serviço?

13 respostas



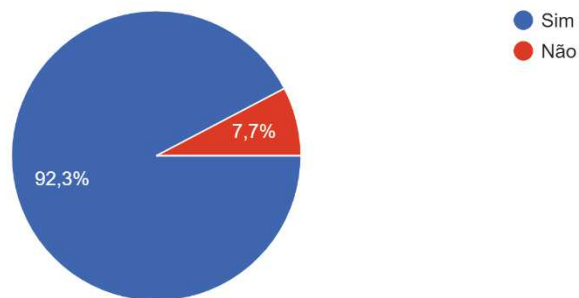
Você compreendeu em quais áreas o Design de Serviço pode ser aplicado?

13 respostas



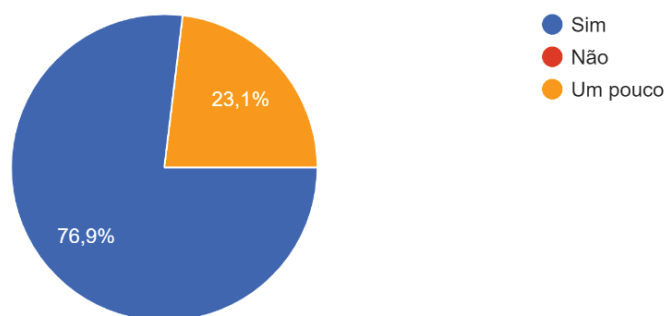
Você utilizaria o Design de Serviço para resolver algum outro tipo de problema relacionado ao ambiente corporativo que não o espaço?

13 respostas



O workshop passou por sete fases: identificar, ouvir, conhecer, criar, classificar,refinar e apresentar. Isso ficou claro para você?

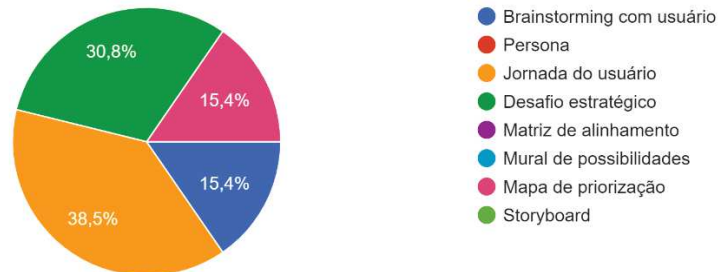
13 respostas



## Design de Serviço e o Espaço Físico

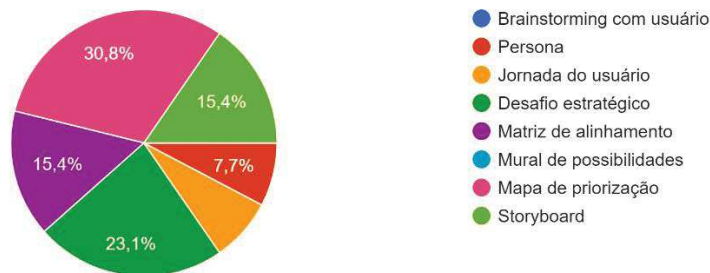
Assinale com um X a ferramenta do Design de Serviços que mais contribuiu para identificar problemas relacionados ao espaço físico do CRITT?

13 respostas



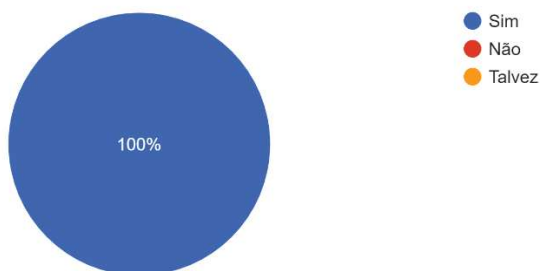
Assinale com um X a ferramenta do Design de Serviço com a qual você teve maior dificuldade?

13 respostas



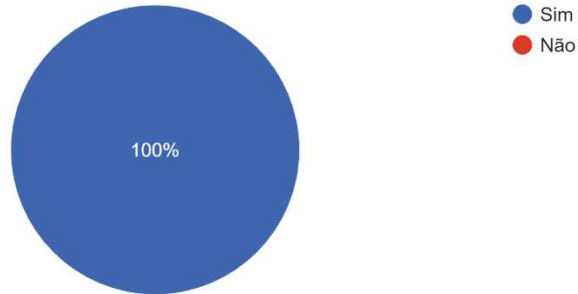
Como usuário, você considera que ao utilizar o Design de Serviço é possível inserir seu ponto de vista no ambiente corporativo e assim melhorar sua experiência?

12 respostas



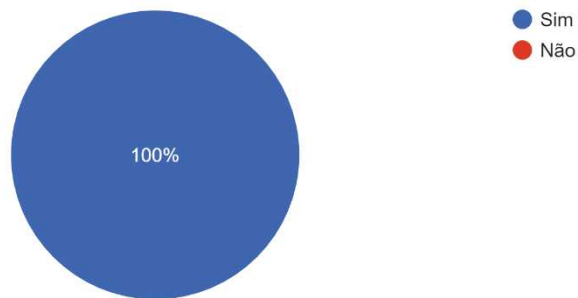
Você considera o Design de Serviço como uma boa opção para identificar e resolver problemas relacionados ao espaço dentro do ambiente corporativo?

12 respostas



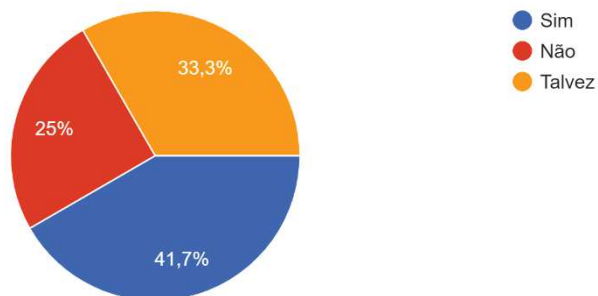
O Design de Serviço ajudou a pensar melhor o ambiente corporativo?

12 respostas



Você pretende aplicar alguma mudança no espaço físico do ambiente corporativo após a realização deste workshop?

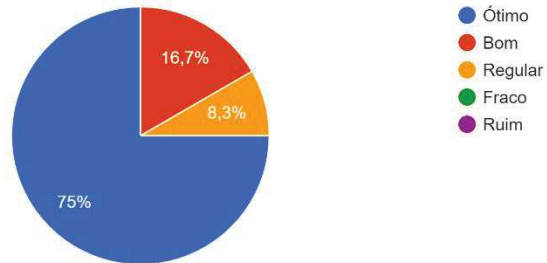
12 respostas



## Avaliação

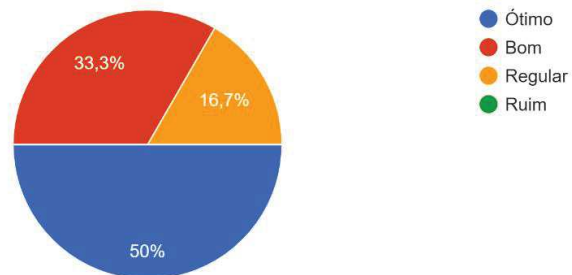
Como você avalia o workshop do ponto de vista do conteúdo?

12 respostas



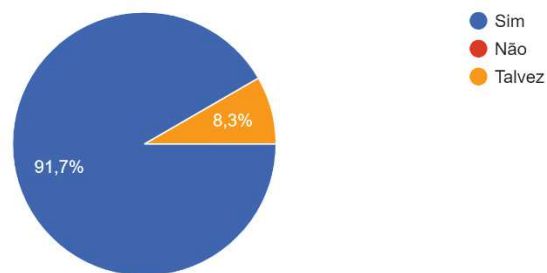
Como avalia o espaço no qual o mesmo foi realizado?

12 respostas



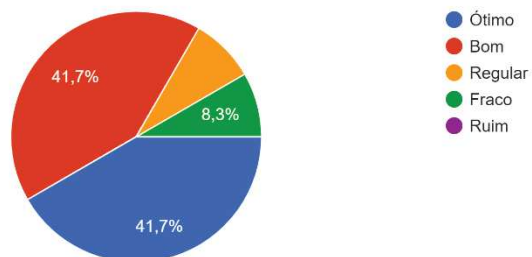
Você indicaria este workshop para alguém?

12 respostas



Como você avalia a carga horária?

12 respostas



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

**Identificar:** Consiste em diagnosticar os problemas do ambiente corporativo.

**Ouvir:** Esta fase consistiu em identificar um ponto de contato específico dentro da jornada do usuário para trabalhar. Após este momento, passou-se a pensar nas interfaces que o envolve. E, por fim, usaram a ferramenta Desafio estratégico para sistematizar em forma de pergunta o problema a ser resolvido.

**Conhecer:** Esta fase consiste em se aprofundar no conhecimento do problema. É o momento onde os grupos discutiram sobre o que sabem e não sabem a respeito do problema identificado na fase anterior.

**Criar:** Esta fase é o momento onde os grupos pensaram em soluções para resolver o problema. Para isso utilizaram a ferramenta o Mural de possibilidades fazendo uma “tempestade de ideias”.

**Classificar:** Nesta fase, os participantes definiram por grau de importância e custo de implementação, a melhor solução para resolver o problema. Para tanto vão utilizar a ferramenta mapa de priorização.

**Refinar:** Esta fase consistiu em apresentar a melhor solução encontrada. **Storyboard:** Consistiu em explicar, através de desenhos (protótipos), todo caminho percorrido da identificação do problema até a proposta para solucioná-lo.



## APÊNDICE C – FERRAMENTAS DO DESIGN DE SERVIÇO

**Brainstorming do usuário:** De acordo com Vianna et al. (2012), o brainstorming é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, e um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca.

**Persona:** Esta ferramenta para Vianna et al. (2012), permite a criação de arquétipos, personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características si.

**Jornada do usuário:** Para Vianna et al. (2012), é uma representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço, que vai descrevendo os passos chave percorridos antes, durante e depois da compra e utilização.

**Desafio Estratégico:** Para Rigotto (2014), é uma ferramenta que explora os vários aspectos de um tema para formular um objetivo de trabalho e encontrar soluções para os desafios ou aproveitar oportunidades.

**Matriz de Alinhamento:** Segundo Rigotto (2014), é uma ferramenta que alinha o conhecimento do grupo sobre o tema ou projeto. É usada para definir o escopo do desafio, para tanto se considera todo conhecimento, crenças, certezas e dúvidas.

**Mural de possibilidades:** De acordo com para Rigotto (2014), Ferramenta que alinha o conhecimento do grupo sobre o tema ou projeto. É usada para definir o escopo do desafio, para tanto se considera todo conhecimento, crenças, certezas e dúvidas.

**Mapa de priorização:** Para Rigotto (2014), é utilizada para priorizar ideias e em situações de incertezas, facilita a tomada de decisões com base na efetividade e retorno gerado.

**Refinar a ideia. E se...:** Consiste em criar soluções alternativas para o problema identificado. Usada com diferentes objetivos, nesta pesquisa será usada para selecionar a melhor solução como uma resposta ao desafio estratégico (RIGOTTO, 2014, p.39).

**Storyboard:** Trata-se de uma representação visual por meio de quadros estáticos. Para Stickdorn e Schneider (2014), são desenhos que contam uma história.

## APÊNDICE D – FOTOS WORKSHOP



Fonte: Grupo de pesquisa Ágora (2020).