

DEFINIÇÃO DE MÉTODOS DE SERVICE DESIGN

Ana Luísa Reis Fernandes

MESTRADO EM DESIGN E MULTIMÉDIA
Faculdade de Ciências e Tecnologia
Universidade de Coimbra

Setembro 2016

**DEFINIÇÃO DE MÉTODOS
DE SERVICE DESIGN**

Ana Luisa Reis Fernandes

MESTRADO EM DESIGN E MULTIMÉDIA

Faculdade de Ciências e Tecnologia
Universidade de Coimbra

ORIENTAÇÃO

Licínio Gomes Roque
Eduardo Miguel Morgado Nunes

JÚRI

Paulo Rupino da Cunha
Maria Alice Barriga Geirinhas dos Santos

RESUMO

No desenvolvimento de um projecto digital, a comunicação entre as várias entidades envolvidas é um aspecto crítico na vida e sucesso do mesmo. A educação das diversas entidades, em áreas como *Service Design*, *Design Thinking*, entre outras, permite criar uma forte base de apoio à comunicação e linguagem entre as diversas equipas que se envolvem no desenvolvimento de um projecto digital.

Através da utilização de metodologias de *Service Design Thinking*, foi possível analisar a forma como alguns projectos eram enfrentados, planeados e executados na Accenture; documentando e analisando os diversos pontos de contacto entre as equipas e o cliente, percebendo os seus pontos fortes e fracos.

A presente dissertação, propõe um planeamento para a sensibilização da importância da comunicação das diversas áreas (*design* digital, tecnologia, etc.), oferecendo um suporte digital – *toolkit* - de diversas técnicas de *Design Thinking* que visam promover a comunicação e a envolvimento permanente de todos os stakeholders e equipas de um projecto. Propõe-se ainda um modelo de serviço, ou *Service Blueprint*, generalizado através da análise de vários exemplos de projectos digitais, promovendo um maior relacionamento entre os clientes e a marca de serviço Accenture, de forma a acrescentar uma camada de valor à sua experiência enquanto cliente ou utilizador (*Customer Experience*).

Palavras-chave: *Service Design (design de serviços), metodologia, customer experience, comunicação, toolkit, ferramentas*

ABSTRACT

In the development of a digital project, the communication between all the stakeholders involved, is a crucial aspect for its deployment and success.

The education of the various entities involved, in various areas such as *Service Design* and *Design Thinking*, is crucial in achieving a strong foundation to support the communication and the exploration of a common ground between the various teams that are involved in the *design* and development of a digital project.

Through the use of several *Service Design* methodologies and tools, it was possible to analyze how some projects were addressed, planned and executed at Accenture; documenting and exploring the manifold *touchpoints* of those teams and customers, assessing their strengths and weaknesses.

This thesis proposes a model of service, or a *Service Blueprint*, generalized through the analysis and the study of some examples of digital projects, fostering a greater relationship between clients and the Accenture brand and services, in order to enhance the customer experience.

To raise awareness to the importance of the communication among various fields such as digital, *design* and technology, a *toolkit* was developed, containing several tools of *Service Design* and *Design Thinking* that aim to promote the communication and the involvement of all stakeholders and teams in a project.

Keywords: *service design, methodology, customer experience, communication, toolkit, tools*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos docentes do curso de *Design* e Multimédia, em especial ao meu orientador, que apesar de um ter sido uma orientanda difícil, nunca desistiu de mim. Agradeço também todo o conhecimento que me transmitiu e o apoio que me prestou.

Agradeço também à Accenture por esta proposta e aos meus colegas. Conheci imensos profissionais em diversas áreas de, Digital e Tecnologia, que me integraram num ambiente profissional e me ajudaram a perceber o verdadeiro potencial da formação que adquiri durante este curso.

Agradeço aos meus colegas e amigos, que sempre estiveram ao meu lado, e que sempre me deram apoio não só no decorrer deste projecto, como durante todos estes 5 anos. À (mini) Mariana, à (maxi) Mariana e à Elisabete pelos nossos momentos, pelo que aprendemos e evoluímos juntas; e por me terem ensinado a nunca desistir. A todos os amigos do *icrieveryDEI*, estamos juntos!

Um agradecimento muito especial ao André e à Iolanda, por tantos anos de amizade incondicional.

Agradeço aos meus pais, ao meu irmão e aos meus avós por tudo o que fizeram por mim, por me darem a possibilidade de seguir este sonho e pelo apoio que sempre me deram.

Agradeço a todo o *Space Fanecas* e *Gang do Tremoço*. Agradeço ao Fresco, ao tio Alexandre, ao Vasco e ao Nuno pela companhia e por tudo o que me ensinaram e desensinaram na vida em geral; e ao Henrique, por sobrevivermos às nossas aventuras. “Chumbo é o poder”.

Apesar de não compreenderem, quero agradecer também ao Pudim e ao Névoa, por serem o melhor anti-stress de quatro patas.

I also wanna give a special thanks to Jeremy, for always being there to moral support me and share a kind word.

向洋君と日本語コースの皆様、酔っ払ったり文化交流したりして楽しく過ごした時に、または皆様の友情に心から感謝を申し上げます。

Obrigada.

Thank you.

ありがとう.

ÍNDICE

ÍNDICE | P. vii

ÍNDICE DE ANEXOS | P. ix

LISTA DE FIGURAS | P. xi

GLOSSÁRIO | P. xv

[1] INTRODUÇÃO | P. 1

- 1.1 – Motivação | P. 3
- 1.2 – Enquadramento | P. 4
- 1.3 – Âmbito & Objectivos | P. 4
- 1.4 – Estrutura do Documento | P. 4

[2] ESTADO DA ARTE | P. 7

- 2.1 – De produtos a serviços | P. 9
- 2.2 – Service Design | P. 10
 - 2.2.1 – De Participatory Design a Service Design | P. 11
 - 2.2.2 – O que diferencia o Design de Serviços | P. 13
 - 2.2.3 – Service Design | Processo | P. 16
 - 2.2.4 – Service Design | Metodologias | P. 20
 - 2.2.5 – “Design Thinking” | P. 26
- 2.3 – Interaction design | P. 28
 - 2.3.1 – Design de Interação e Design de Serviços | P. 29
 - 2.3.2 – User experience e Customer Experience | P. 31
 - 2.3.3 – Service Design, Customer Experience e User Experience | P. 32

[3] DESIGN DE SERVIÇOS - PRÁTICA ACTUAL | P. 35

- 3.1 – Análise de informação pública | P. 37
- 3.2 – Reflexão | P. 38

[4] CONTEXTO E DEFINIÇÃO DA INTERVENÇÃO | P. 43

- 4.1 – O contexto da Accenture | P. 43
- 4.2 – Clarificação e listagem dos objetivos | P. 45
- 4.3 – Proposta de Intervenção e metodologias | P. 45
- 4.4 – Plano de trabalho | P. 46

[5] PROPOSTA DE INTERVENÇÃO | P. 51

- 5.1 – Modelo de Prestação de Serviços | P. 51
- 5.2 – Service Blueprint – Identificação de Touchpoints e Gap Analysis | P. 54
- 5.3 – Proposta de Material de Suporte | P. 54

[6] DESENVOLVIMENTO E MATERIALIZAÇÃO | P. 57

- 6.1 – Toolkit | P. 57
 - 6.1.1 – Escolha da Metodologia | P. 57
 - 6.1.2 - Escolha das Ferramentas | P. 59

- 6.1.3 – Diagrama de Fluxo e Navegação | P. 59
- 6.1.4 – Tecnologia e Implementação | P. 63
- 6.1.5 – Design da Interface | P. 81

[7] REFLEXÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS | P. 99

- 7.1 – Dificuldades e superação | P. 99
- 7.2 – Perspectivas futuras | P. 99

[8] CONCLUSÃO | P. 105

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | P. 109

ANEXOS | P. 115

ÍNDICE DE ANEXOS

[ANEXO A] Lista Completa / Original de Empresas

[ANEXO B] Lista Completa das Empresas Analisadas

[ANEXO C] Comparação de Metodologias de Design Thinking

[ANEXO D] Lista completa de ferramentas selecionadas - Toolkit

LISTA DE FIGURAS

- Figura 01** - Participatory Design Timeline - (Russo, 2008b) | P. 12
- Figura 02** - The Squiggle | P. 16
- Figura 03** - Double Diamond | P. 17
- Figura 04** - (Stickdorn & Schneider, 2012, p,87) | P. 30
- Figura 05** - Relação entre Service Design User Experience e Costumer Experience (Bodine, 2013b) | P. 33
- Figura 06** - Relação entre Costumer-Led Business, Service Design User Experience e Costumer Experience (Miller, 2013) | P. 34
- Figura 07** - Mapa Mundial Colaborativo de Service Design https://www.google.com/maps/d/u/0/edit?mid=zMOYK_5G2Ezo.kCaV3y-5YlxU&msa=0 (15/01/2015) | P. 37
- Figura 08** - Plano com a primeira calendarização, Janeiro 2016 | P. 47
- Figura 09** - Plano com a calendarização actualizada, Agosto 2016 | P. 47
- Figura 10** - Proposta do modelo de Prestação de Serviços Accenture - Service Blueprint | P. 53
- Figura 11** - Proposta visual da Metodologia e fluxo do processo | P. 57
- Figura 12** - Esquematização da selecção de ferramentas para o protótipo do toolkit | P. 59
- Figura 13** - Diagrama contextual - User Environment Design (ver Glossário) | P. 60
- Figura 14** - Modelo Relacional da Base de Dados do protótipo | P. 61
- Figura 15** - Estudo/Wireframe da página com a lista de ferramentas e filtros | P. 63
- Figura 16** - Estudo/Wireframe da página que apresenta o detalhe de uma ferramenta | P. 63
- Figura 17** - Estudo/esboços layout e cores - homepage e navegação | P. 64
- Figura 18** - Estudo/esboços layout e cores - detalhes homepage | P. 67
- Figura 19** - Estudo/esboços layout, cores e tipografia - página de display das ferramentas | P. 68
- Figura 20** - Estudo/esboços layout, cores e tipografia - página de display das ferramentas (detalhes) | P. 71
- Figura 21** - Estudo/esboços layout, cores e alguns icons, página da metodologia | P. 72
- Figura 23** - Detalhe de interação/mouseover sobre a barra de Navegação | P. 80
- Figura 24** - Printscreen da Página inicial/Homepage | P. 80
- Figura 25** - Detalhe de interação/mouseover sobre os botões que ligam às restantes páginas assinaladas | P. 81
- Figura 26** - Detalhe de interação/mouseover sobre cada fase da metodologia | P. 83
- Figura 27** - Printscreen da Página da metodologia, com a primeira metodologia seleccionada | P. 82
- Figura 28** - Detalhe de interação/mouseover sobre os botões que ligam ao detalhe da Ferramenta seleccionada | P. 83
- Figura 29** - Detalhe da Área de Filtros e Organização | P. 85
- Figura 30** - Printscreen da Página da lista de Ferramentas | P. 84
- Figura 31** - Detalhe da interação com o filtro de Fase | P. 86
- Figura 32** - Detalhe da interação com o filtro de intervalo de tempo (é possível escolher o máximo e o mínimo) | P. 86
- Figura 33** - Detalhe da interação com a pesquisa em tempo real do nome ou descrição de uma ferramenta | P. 87
- Figura 34** - Printscreen de um exemplo da lista de ferramenta filtrada pela primera fase da metodologia | P. 86
- Figura 35** - Detalhe da interação com a selecção de ferramenta | P. 87
- Figura 36** - Detalhe da interação ao clicar para ordenar os resultados/lista de ferramentas | P. 87
- Figura 37** - Printscreen da Página de detalhe de uma ferramenta | P. 88
- Figura 38** - Detalhe da interação com os botões de impressão e download do template | P. 89

Figura 39 - Mockcup com a página inicial | P. 91

Figura 40 - Mockcup com a versão web e responsive da lista de ferramentas | P. 92

Figura 41 - Mockcup com uma versão mobile e responsive da lista de ferramentas | P. 95

Figura 42 - Modelo para um novo IT Digital, suportado por três pilares – Design Thinking, Agile e Devops (Hering, 2015) | P. 100

[]

GLOSSÁRIO

GLOSSÁRIO

Blueprinting (Service Blueprinting)

É o mapeamento da *client journey*, a identificação dos processos que constituem o serviço, isolando possíveis pontos de falha e estabelecendo a duração de cada etapa da jornada. É uma ferramenta operacional que descreve um serviço com detalhe suficiente para o implementar e manter (Moritz, 2005, p. 89).

Business plan / Plano de negócio

Visão quantitativa do futuro de uma empresa, financeiramente e economicamente através de narrativas, números e tabelas que validam o conceito e avalia a viabilidade, retornos e riscos (Moritz, 2005, p. 177).

Client / Cliente

Alguém que compra ou arrenda alguma coisa a uma entidade individual ou a uma organização. Um cliente é aquele que paga por bens ou serviços. Em termos de *Service Design* o cliente tem um papel muito importante no processo de *design* (Moritz, 2005, p. 177).

Co-creative / Co-criativo

Conceito que explica uma forma de inovação que acontece quando as pessoas fora de uma empresa como fornecedores, colaboradores e clientes se associam de forma a criar valor e inovação para aquele negócio ou serviço. É um processo colaborativo (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Consumer / Consumidor

É alguém que usa o serviço ou um produto, mas não necessariamente quem paga por eles (Moritz, 2005, p. 177).

Client Journey / Jornada do Cliente

São todas as interações que um cliente tem com um produto ou serviço ou espaço durante um certo período de tempo (Moritz, 2005, p. 178).

Conceito

É a combinação de ideias. É algo concebido na mente como um plano, um *design*, uma imagem mental ou apenas um pensamento. Descreve uma série de ideias para um componente ou sistema de serviços (Moritz, 2005, p. 178).

Design

Tradução de um problema numa solução para um grupo de utilizadores, aplicável a produtos, espaços e serviços. *Design* lida com pesquisa, compreensão, análise e resolução de problemas, obtenção de melhorias num ambiente comercial endereçando-se sempre aos utilizadores. Os *designers* criam conceitos multidimensionais e adicionam valor à vida das pessoas. *Design* oferece uma perspectiva holística da vida, da sociedade e da economia – compreensão de problemas complexos (Moritz, 2005, p. 178).

Design Process / Processo de design

Etapas que um produto ou um serviço passa durante o seu *design*. Estas etapas são geralmente apresentadas cronologicamente por ordem, contudo o processo, na prática pode ser altamente iterativo (Moritz, 2005, p. 178).

Effectiveness / Eficácia

Abilidade de conseguir atingir as metas ou objectivos, julgando em termos de produção e impacto (Moritz, 2005, p. 178).

Efficiency / Eficiência

Razão entre o output e o input. Fazer o máximo com o mínimo de recursos e investimento (Moritz, 2005, p. 178).

Ethnography / Etnografia

É o estudo sistemático e imersivo da cultura humana - da Antropologia (Moritz, 2005, p. 178).

Emotions / Emoções

Sentimentos que o cliente experiencia e anexa aos eventos, pessoas, produtos e/ou serviços (Moritz, 2005, p. 178).

End-to-end / Ponta-a-ponta

Referente ao ponto inicial e final de um método ou serviço. End-to-end pretende eliminar o maior número de camadas intermediárias ou passos de forma a otimizar o desempenho e eficiência em qualquer processo.

Experience / Experiência

Sensação que o cliente tem quando interagem com um serviço através de todos os sentidos, ao longo do tempo, em termos físicos e cognitivos (Moritz, 2005, p. 178).

Experience Design / Design de Experiência

Abordagem para criação de experiências bem-sucedidas para pessoas, em qualquer meio. Esta abordagem inclui a consideração o *design* nas 3 dimensões espaciais, ao longo do tempo e contando com os 5 sentidos e a interactividade (Moritz, 2005, p. 179).

HCI (Human Computer Interaction) / Interação Humano-Computador

Estudo da forma como as pessoas interagem com os computadores e em que medida os computadores são ou não são desenvolvidos para que essa interação seja bem-sucedida com os seres humanos (Rouse, 2005).

Interface

Limite ou superfície entre duas entidades diferentes (Moritz, 2005, p. 179).

Mock-up

Modelos, ilustrações, colagens que explicam conceitos, ideias ou visões (Moritz, 2005, p. 180).

Multi-disciplinary / Multidisciplinar

Conjunto de profissões ou habilidades que trabalham em conjunto para atingir uma meta comum (Moritz, 2005, p. 180).

Participatory Design / Design Participativo

Abordagem de *design* que tenta activamente envolver todos os interessados, sejam estes empregados, parceiros, consumidores, cidadãos, entre outros, no processo de *design* para ajudar a que o produto ou serviço concebido satisfaça as necessidades requeridas (Allan et al, n.d.)

Persona

Personagem estereótipo de um grupo de utilizadores, sintetizada a partir de uma pesquisa dos seus comportamentos e características (Curedale, 2013)

Prototyping / Prototipar

Construção num tempo limitado do sistema ou artefacto, numa escala reduzida ou com menor detalhe, que permite a realização de testes e melhoramento das interacções (Moritz, 2005, p. 180).

Scenario / Cenário

Descrição e configuração do que o utilizador é capaz de fazer ou esperar de um serviço (Moritz, 2005, p. 180).

Service / Serviço

Intangível, conjunto de experiências interactivas que o cliente tem ao longo do tempo nos diversos pontos de contacto (Moritz, 2005, p. 180).

Service Design / Design de Serviços

Actividade de planear e organizar pessoas, infraestrutura, comunicação e componentes materiais de um serviço de forma a melhorar a qualidade e a interação entre a empresa provedora do serviço e os consumidores (Moritz, 2005, p. 181).

Touchpoints / Pontos de Contacto

Partes tangíveis ou interactivas que no seu conjunto formam a experiência de um serviço (Moritz, 2005, p. 182).

User / Utilizador

Pessoa que usa um produto, sistema ou serviço (Moritz, 2005, p. 182).

User Centred Design

Abordagem que suporta o desenvolvimento do processo de *design* totalmente baseado em actividades centradas no utilizador. (Moritz, 2005, p. 182).

Usefulness / Utilidade

Qualidade de ser prático para o uso (Moritz, 2005, p. 183).

Usability / Usabilidade

A facilidade com que um componente de um serviço pode ser utilizado (Moritz, 2005, p. 183).

[1]

INTRODUÇÃO

Motivação

Enquadramento

Âmbito & Objectivos

Estrutura do Documento

[1] INTRODUÇÃO

Assistimos nos dias de hoje a uma mudança de paradigma, na relação que se estabelece entre as marcas e os seus clientes. O controlo da relação passou para os clientes. Os clientes estão cada vez mais informados e conhecedores das diferentes ofertas de produtos e serviços. Estes passaram a ser os advisors de outros clientes e as marcas não detêm uma intervenção direta nos processos de decisão de compra. As marcas nos dias de hoje, não são o que dizem ser, mas sim o que os clientes percebem – *Customer Experience*.

Para ajudar estas marcas e empresas, a Accenture pretende demonstrar que as suas capacidades digitais e tecnológicas conseguem oferecer ao cliente a imagem que estão sempre um “passo mais à frente”, respondendo de forma positiva e inovadora aos desafios e propostas que são lançados.

1.1 - MOTIVAÇÃO

A motivação desta proposta, surge em sincronia com o desejo de acompanhar o mundo em constante mudança e evolução. É importante, principalmente na área de tecnologia e *design*, tentar sempre estar um “passo mais à frente”, acompanhando todas as novas tendências que coloquem a Accenture num papel mais competitivo no mercado.

Compreender como funciona uma marca, um projecto, um produto ou um serviço, muitas vezes não é possível do ponto de vista de um cliente. Pode ser propositado ou não, mas na visão de um cliente a transparência é um ponto fundamental na construção de uma confiabilidade mútua.

Com o novo paradigma do *Digital* em que a agilidade, flexibilidade e *time to market* são fundamentais, outros modelos terão de ser forçosamente implementados por forma a dar resposta a estas novas exigências. Mantendo, por um lado, os sistemas legados, transacionais com o seu ciclo de vida mais tradicional e os novos sistemas de relacionamento com o cliente final numa lógica *Agile*.

O modelo *Agile*, como o próprio nome indica, significa “mover-se rapidamente”; esta metodologia depende de uma equipa interactiva, capaz de responder às diversas mudanças dos requisitos, sendo capaz de entregar e desenvolver continuamente partes pequenas e úteis do software (Balaji & Murugaiyan, 2012).

Este novo modelo operativo deverá incorporar a metodologia *Agile*, mas acrescentando novos elos à cadeia de valor do IT através da adição de novas disciplinas como *Design Thinking*, até agora fora do âmbito do IT e na grande maioria das vezes na competência das áreas de *Marketing* ou de Vendas, ou mesmo inexistentes dentro da organização; ganhando produtividade entre o desenho visual e a produção de *software*.

Esta dissertação, no contexto de desenvolvimento de um estágio numa empresa, pretende propor e desenhar os recursos necessários para adicionar esta camada de valor aos serviços de desenvolvimento.

1.2 - ENQUADRAMENTO

Esta dissertação enquadra-se na área de *Design* de Serviços. *Service Design* surge do paradigma de evolução de produtos a serviços e a dificuldade que as empresas sentem para se colocarem com um bom posicionamento no mercado. Criação de valor, transparência e confiança são algumas das características que as empresas procuram e que *Service Design* pode ajudar a criar, retirando o melhor partido possível dos recursos disponíveis, consoante as restrições e necessidades dos clientes e das empresas, tanto em termos tecnológicos, como financeiros e sociais. Para transmitir esta confiança, propõe-se um modelo básico de prestação de serviços, de forma a transmitir aquilo que as marcas e os clientes podem esperar em termos de comunicação e intervenção.

1.3 - ÂMBITO & OBJECTIVOS

Estudos de mercado dizem-nos que a voz do cliente não ecoa nas marcas se não são escutados de forma regular e com processos definidos, quer seja por via de contactos individuais ou através de novas formas de comunicar ou de estabelecer um novo tipo relacionamento mais próximo.

O objetivo fundamental da presente dissertação será a construção (e ensaio) de um processo de criação de maior relacionamento entre os clientes e a marca Accenture, por via de um maior conhecimento das suas necessidades e das suas vontades como indivíduos ou organizações.

O objectivo do estágio visa desenvolver um *toolkit* que permita aos sectores *IT e Digital* da Accenture colaborar para endereçar os problemas de negócio com esta nova perspectiva, proporcionando uma ferramenta numa lógica de *Design Thinking* e *Service Design*, com uma cobertura de metodologias aplicáveis e um *pathway/ guidelines* para toda a equipa. Desta forma, de acordo com a situação em causa os colaboradores poderão seleccionar as melhores ferramentas que permitam, em conjunto com as áreas de negócio, definir a nova solução e a melhor experiência para o cliente final.

1.4 - ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Esta dissertação encontra-se dividida em 10 capítulos.

O primeiro capítulo corresponde à **INTRODUÇÃO**, onde se pode ler um breve contexto onde se insere esta dissertação. São apresentados o tema e a motivação que levou à sua escolha. São também referidos os assuntos que a dissertação irá abordar e quais são os objectivos que se pretendem atingir com o trabalho desenvolvido.

No segundo capítulo – **ESTADO DA ARTE** – é apresentada uma breve descrição sobre *Service Design*, as suas características e metodologias. O primeiro subcapítulo é constituído por um resumo sobre a mudança de paradigmas entre produtos e serviços que conduziu ao *design* de serviços – em conjunto com outros factores, que podemos também ler nos seguintes subcapítulos. São abordados conceitos como *Participatory Design* e em seguida é explicado como se diferencia o *Design* de Serviços de outros processos de *design*, e é apresentada uma informação mais detalhada acerca do processo e algumas metodologias. *Design Thinking* é também aqui explicado no contexto de *Service Design Thinking*, o seu processo, vantagens e metodologias. Ainda

neste capítulo são apresentados conceitos como *Interaction Design*, *Customer Experience* e *User Experience*; estes conceitos são explicados e comparados entre si e com o *design* de serviços, a fim de obter uma melhor compreensão sobre como o *design* de interação influencia o *design* de serviços.

No terceiro capítulo – **PRÁTICA ACTUAL DE DESIGN DE SERVIÇOS** – apresenta-se uma análise de informação pública de uma série de empresas a nível global que trabalham em *design* de serviços, através da procura de respostas a questões previamente elaboradas. Ainda neste capítulo foi feito o levantamento de vários estudos de caso e exemplos de projectos desenvolvidos por estas empresas, e foi feita uma reflexão e análise global destes dados no contexto da prática de *design* de serviços.

No quarto capítulo - **CONTEXTO E DEFINIÇÃO DA INTERVENÇÃO** – é apresentada, no primeiro subcapítulo, a empresa na qual está inserida esta dissertação/estágio, a Accenture. É possível ler uma breve análise etnográfica sobre a empresa, a sua missão e a forma como se organiza. Nos seguintes subcapítulos são clarificados os objectivos que se pretendem com a presente dissertação, é apresentada a proposta de intervenção e as metodologias que se pretendem adoptar para tal. No último subcapítulo é possível visualizar o plano detalhado de trabalho e a sua calendarização.

No quinto capítulo - **PROPOSTA DE INTERVENÇÃO** – é apresentado, no primeiro subcapítulo uma proposta de *Service Blueprint* generalizado do processo de prestação de serviços, acompanhado por uma breve análise dos pontos problemáticos (painpoints), e possíveis soluções.

No sexto capítulo - **DESENVOLVIMENTO E MATERIALIZAÇÃO** – é detalhado o desenvolvimento da proposta de solução para os pontos problemáticos analisados no capítulo cinco. Podemos ler sobre algumas técnicas aplicadas de *Design Thinking*, como etnografia, observação, paper prototype e o próprio desenvolvimento e concretização da proposta.

No sétimo capítulo - **REFLEXÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS** – É possível ler, no primeiro subcapítulo (Dificuldades) uma breve reflexão sobre o processo que conduziu esta dissertação, assim como algumas considerações a ter no futuro em relação ao próprio projecto. No segundo subcapítulo – Perspectivas Futuras - é apresentada uma visão holística de objectivos futuros para este projecto/*toolkit*, numa futura fase, com vista à optimização e personalização mais detalhada do *toolkit* proposto.

No oitavo capítulo – **CONCLUSÃO** – É apresentado o resumo dos resultados obtidos, e do processo efectuado ao longo do documento, fazendo alusão à concretização dos objectivos detalhados neste capítulo, relacionado-os com outras perspectivas de trabalho e tendências no mercado da tecnologia.

O penúltimo capítulo – **BIBLIOGRAFIA** – é composto por todas as referências utilizadas ao longo do documento. O modelo de referência usado foi o APA – *American Psychological Association*.

Por último, no capítulo de **ANEXOS** – podemos ler quatro anexos que complementam algumas referências efectuadas ao longo do documento.

[2]

ESTADO DA ARTE

De produtos a serviços

Service Design

De Participatory Design a Service Design

O que diferencia o Design de Serviços

Service Design – Processo

Service Design – Metodologias

“Design Thinking”

Interaction design

Design de Interação e Design de Serviços

User experience e Customer Experience

Service Design, Customer Experience e User Experience

[2] ESTADO DA ARTE

2.1 – DE PRODUTOS A SERVIÇOS

Como consequência da produção em série e em massa dos infinitos produtos que usamos diariamente, estes foram-se tornando progressivamente mais parecidos (em termos de qualidade, performance, aspecto visual, etc). Diferenciar um produto envolve não só analisar as pequenas diferenças entre si, como também as ofertas que estes incluem. Desta forma, os produtos tornam-se cada vez mais complexos, uma vez que não actuam sozinhos. Esta diferenciação é tida em conta pelos consumidores quando se tem que tomar uma decisão na escolha de um produto. É precisamente por esta decisão que na fase da criação de um produto se devem ter em conta os serviços oferecidos inerentes a esse produto (Stickdorn & Schneider, 2012, p. 33).

“When you’ve two coffee shops right next to each other, and each sells the exact same coffee at the exact same price, service design is what makes you walk into one and not to the other”

(Stickdorn & Scheinder, 2011, p.33)

31 Volts Service Design, 2008

Serviços não são algo tangível. Um objecto ou um bem material podem ser guardados ou inventariados. Os serviços, por sua vez, são criados através das interações entre o seu provedor e os clientes. A intenção inerente de um serviço é, portanto, atender as necessidades dos clientes (Stickdorn & Schneider, 2012, p. 36).

As características únicas dos serviços têm uma grande influência sobre a experiência que os clientes têm em comparação com a que têm com os produtos. Os serviços podem incluir diversos componentes como espaços físicos ou produtos; é o contacto com estes componentes que forma totalidade da experiência que um cliente tem com uma marca ou serviço. Cada encontro ou interação que um cliente tem com um componente do serviço é chamado de ponto de contacto (touchpoint). Os serviços tornam-se mais complexos e diferentes, do ponto de vista do cliente, basicamente a partir da perceção que estes têm sobre os serviços nos diferentes pontos de contacto, que tornam o serviço existente (Moritz, 2005, p. 16).

Desta forma, as diferenças entre os produtos e os serviços estão relacionadas com o seu dinamismo, o seu escopo e a sua tangibilidade. Os produtos e os serviços parecem ser integráveis, uma vez que os produtos podem acompanhar ou fazer parte de serviços; contudo, nenhum deles necessita da existência do outro, e por isso podem existir individualmente (Rodriguez & Peralta, 2014),

Devido à dimensão que um serviço pode ter, o *Design* de Serviços pode tornar-se numa actividade bastante complexa, uma vez que o seu processo de *design* pode envolver tanto a implementação como a sua manutenção, algo que nem sempre é envolvido no *design* de um produto. Em resumo, se existe um factor diferenciador no processo de *design* de serviços, o que indica uma mudança no pensamento da prática de *design*, deverá ser o dinamismo e a intangibilidade de um serviço, assim como a sua alta complexidade (Rodriguez & Peralta, 2014). Acompanhando estes factores, esta transição entre produtos e serviços deve-se ainda à constante evolução tecnológica, à emergência de novos modelos de negócio e aos objectivos dos governos em desenvolver serviços e mudar a forma de pensar e os valores das pessoas (Rodriguez & Peralta, 2014).

Devido a esta transição, pode-se notar uma mudança na profissão e uma especialização da actividade do *designer*, especialmente no que diz respeito ao envolvimento dos utilizadores no processo de *design*, no foco do seu comportamento e na inovação dos modelos de negócio e serviços públicos (Rodriguez & Peralta, 2014). *Service Design* tem assim vindo a ganhar um importante papel em ambientes sociais e governamentais, assim como em start-ups (Mager, 2009, p.9).

2.2 – SERVICE DESIGN

Service Design é um campo emergente, focado na criação do pensamento através de experiências, usando a combinação de meios tangíveis e intangíveis, providenciando benefícios na experiência do utilizador final (Stickdorn & Schneider, 2011:29-30). É uma abordagem multidisciplinar que combina diferentes métodos e ferramentas, conciliando competências de *design*, gestão e processos de engenharia (Stickdorn & Schneider, 2011:29-30). Consiste no planeamento e organização de pessoas, infraestruturas, comunicação e componentes materiais de um serviço, de modo a melhorar a sua qualidade e interação entre o provedor de serviços e os seus clientes (SDN, n.d.).

(Stickdorn & Schneider,
2011: 31)

“Service design is all about making the service you deliver useful, usable, efficient, effective and desirable”

UK Design Council, 2010

Podemos pensar que esta abordagem é puro senso comum - ao olhar para ela através dos olhos de um utilizador ou de um cliente – e podemos dizer que quase intuitivamente se faz *Service Design*, contudo este conceito tem vindo apenas a ser canonizado como prática durante a última década (Azizpour, 2015, pp. 4–5)

Service Design, como o próprio nome indica é o desenho e planeamento de serviços. Para entender esta prática, deveremos começar por perceber o que é um serviço e o que envolve a prática de *Service Design*.

Como discutido por Kimbell (Dorst & Cross, 2001), definir serviços ou *design* de serviços, tem-se vindo a mostrar uma tarefa difícil e controversa, no entanto, o facto de que estes se relacionam maioritariamente com áreas como marketing e operações, é um ponto assente. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) tentaram propor quatro características que sumariavam os serviços: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade, contudo, mostrou-se ineficiente.

Para Vargo e Lush (2004), os serviços envolvem uma dinâmica de processos, dentro dos quais o valor é co-criado pelos actores. Holmlid (Holmlid, 2007) e Azizpour (Azizpour, 2015, pp. 10–11) descrevem *design* de serviços ao contrastar com *service development*, e descrevem-no como uma abordagem human-centered com uma perspectiva outside-in. Manzini (2003) diz-nos que *Service Design* tem vindo a ser visto como uma possível solução para contornar problemas de sustentabilidade, em contraste com as práticas de *design* industrial e de *design* de produto, uma vez que *Service Design* é pensado tendo em conta o futuro e eventuais infurtúnios. Já Sangiorgi & Clark (2004) nos dizem que serviços são sistemas sociais complexos feitos de actividade situadas onde as pessoas se comportam e interagem seguindo e negociando papeis e regras usando ferramentas avaliativas e informativas.

Alguns investigadores têm explorado métodos para caracterizar *end-users*,

clientes e o seu envolvimento no processo de *design*, usando técnicas etnográficas e outras metodologias para compreender as suas perspetivas, objectivos e práticas (Dorst & Cross, 2001).

O propósito das metodologias e ferramentas do *design* de serviços é descobrir e/ou estudar as necessidades dos clientes e desenhar e planear de acordo com as mesmas, tornando os serviços mais competitivos e relevantes (SDN, 2012). Para planear um serviço é preciso compreender o que o cliente quer, o que precisa, as suas motivações, contexto, ocupação, negócio, requisitos e restrições. Este conhecimento pode ser traduzido em artefactos, em planos para os artefactos, ou em estratégias. A prática de *design* garante que a experiência global dos produtos e serviços seja útil, utilizável e desejável; assim como eficiente, eficaz, economicamente e tecnicamente viável (Moritz, 2005, p. 4).

Para compreender a prática de *Service Design*, devemos compreender a origem deste conceito, uma vez que uma das características-chave do *design* de serviços é a co-criação (entre os clientes e o provedor de serviço).

Alguns dos aspectos mais difíceis no desenho de um serviço intangível, coproduzido pelos utilizadores e os provedores, durante um *service encounter* são como identificar o “objecto” de *design* e encontrar uma maneira de o explicar a outros. O *design* de um serviço refere-se à previsão dos encontros no serviço e a oferecer uma plataforma de interações (Sangiorgi & Clark, 2004).

CASO PRÁTICO

Para chegar a esta previsão e planeamento de encontros e interações, Sangiorgi e Clark ilustram um caso prático em que o envolvimento das partes interessadas foi crucial para desenvolver uma solução. Este caso prático envolvia a criação de uma *cold-chain* para regular a temperatura de vários produtos (como vegetais, carne, laticínios, *etc.*) num supermercado: desde o momento em que entram em stock até ao momento em que são comprados. Para esta *cold-chain* funcionar seria necessário incluir esforços humanos - equipa de manutenção dos equipamentos, equipa de controlo de qualidade, autoridades sanitárias e os empregados dos diversos sectores do supermercado - e técnicos - refrigeradores, termostatos, *software*, *etc.* Para desenhar um serviço eficiente, princípios e técnicas etnográficas foram a base de inspiração para realizar a análise de campo, através de entrevistas, observação de trabalho e produção de documentos (fotos, vídeos, áudio e notas). Contudo, esta análise apenas respondeu a algumas necessidades do processo de *design*. Foi então que, para este projeto, Sangiorgi e Clark explicam que recorreram a duas actividades de *design*, onde participavam as pessoas envolvidas com a *cold-chain*. Com as ferramentas utilizadas no workshop, estimulando a conversa e a troca de experiências/informações, o objectivo foi colocar todos os participantes com o mesmo nível de conhecimento sobre o serviço, de forma a que esta reflexão colectiva ajudasse a identificar os conflitos e as descoordenações que existiam entre as diversas partes do serviço.

2.2.1 - DE PARTICIPATORY DESIGN A SERVICE DESIGN

Depois de entender o que envolve esta prática, uma breve visão histórica poderá ajudar a entender como e porque surgiu, e a necessidade que levou à criação da prática de *Service Design*.

Se quisermos ser rigorosos, podemos traçar a história das metodologias de participação desde Platão e as suas ideias sobre democracia.

(Plato, 380AD)

“Those who don’t know must learn from those who do.”

Plato - The Republic

Avançando rapidamente desde Platão às últimas 4 décadas do século XX, em 1960, durante os diversos movimentos de *design*, o termo *Participatory Design* teve o seu momento de investigação. Nasceu de uma abordagem escandinava, e à semelhança das raízes da democracia, *participatory design* baseia-se na integração dos *end-users* no desenvolvimento e prototipagem dos projectos de *design* (Holmlid, 2009). Os desenvolvimentos tecnológicos no fim desta década causaram uma mudança no conceito de *participatory design*, que deixou de ser uma prática puramente social para ser também uma prática tecnológica (Levinger, 1998).

Para entendermos melhor esta evolução sugiro que olhemos para a figura abaixo.

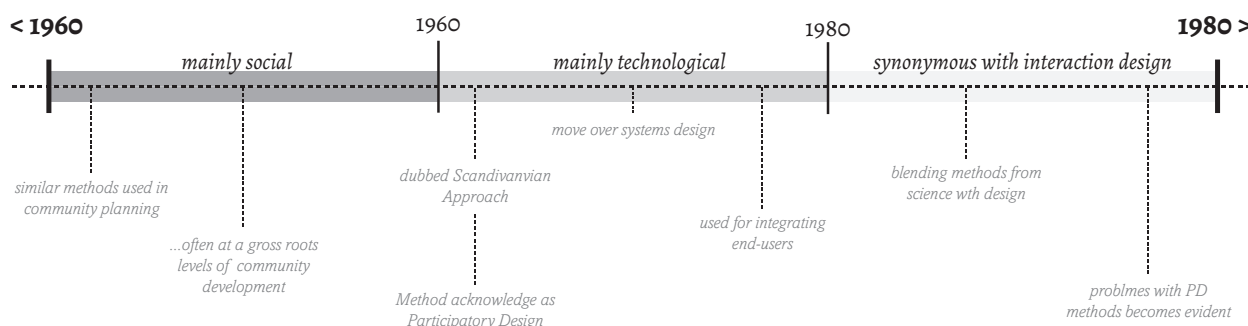


Figura 01 - Participatory Design Timeline - (Russo, 2008b)

Durante os anos 80, *Participatory Design* passou a ser parte do campo emergente de *Design* de Interação. Muitas das técnicas usadas deram origem ao *user-centered design*, e incluíam construção de *mockups*, protótipos e *role-playing*.

Service Design trouxe, como complemento, uma nova abordagem que envolvia a procura de criação de um certo valor cooperando coletivamente - uma forma bastante mais humanizada de resolver problemas (Holmlid, 2009). Em resposta a este dilemma, o *co-design* ou *design* colaborativo começaram a ganhar terreno uma vez que o objectivo seria transformar os utilizadores passivos em *co-operative designers* (Russo, 2008a). Esta transformação, no envolvimento dos utilizadores no processo de *design*, foi introduzida pela comunidade *HCI* (*Human Computer Interaction*) com a redefinição de *participatory design* em algo como *user-centered design*. Os testes com utilizadores passaram a focar-se menos na usabilidade e mais nos seus interesses e necessidades. Norman favoreceu o controle de utilizador e humanizou a sua participação nos sistemas de *design*, garantindo que os utilizadores descobrissem os erros e tivessem controle para os resolver (Norman & Draper, 1986). Como o próprio nome desta abordagem sugere, e mais uma das características do *participatory design*, foi colocar o utilizador no centro do processo de desenvolvimento (tornando evidentes as diferenças entre experiência sobre *user testing*). Esta prática, passou a usar metodologias de ciências do comportamento, enfatizando a experiência sobre a eficiência, adotando uma postura bastante mais humanista (Russo, 2008a).

Avançando mais um pouco na história, já no fim do século XX, início do século XXI, pela forma como a *Internet*, os media, e a tecnologia mudaram os tradicionais

outputs do *design* e o crescimento no interesse e atenção prestada pela teoria e práticas de gestão no papel do *design* em relação à organização da produção e consumo, em particular no seu papel para criar ou inovar produtos e serviços (Kimbell, 2009). A prática de *design* ganhou assim um papel importante na criação de valor para as empresas. *Design* de interação, *design* de experiência e *design* de transformação são apenas algumas destas práticas; contudo apenas *design* de serviços mapeia diretamente para categorias estabelecidas dentro da economia (como atividades de extração de matérias-primas, fabricação e serviços) (Margareta & Bessant, 2002).

“Services are jointly designed by users, frontline workers and professionals through a process of dialogue that goes beyond the initial perspectives of any one party. Co-creation is not a one off event, like a referendum in which the community decides what should be done. Developing services that promote health will take more time. Nor is co-creation just a question of formal consultation in which professionals give users a chance to voice their views on a limited number of alternatives. It is a more creative and interactive process which challenges the views of all parties and seeks to combine professional and local expertise in new ways.”

Cottam & Leadbeater,
2004, p. 22)

Cottam & Leadbeater

Desta forma os *designers* de serviços definem amplamente o que eles fazem como um processo colaborativo de pesquisa e previsão e, em seguida, planeiam e antecipam as experiências que acontecem ao longo do tempo nos vários pontos de contacto (Erlhoff & Marshall, 2008, p. 354). Esses pontos de contacto, ou *touchpoints*, são as partes de um processo em que o cliente interage com o serviço; pode ser via *Internet*, através de uma *App*, interação com máquinas ou *robots*, lugares ou instalações ou, numa conversa cara-a-cara com um funcionário ou representante do serviço (Dorst & Cross, 2001). Ao longo do tempo, é a experiência que os clientes têm com esses *touchpoints* que no fim influencia o grau de satisfação do cliente. É nessa linha temporal, designada por *Customer Journey*, que se mapeia de uma forma fácil e direta possíveis cenários de interações com um serviço (Azizpour, 2015, pp. 4–5), isto é, os diversos *touchpoints*. Um bom *Service Design* deverá considerar o mínimo de *touchpoints* necessários e ao mesmo tempo torna-los na melhor experiência possível (Dorst & Cross, 2001), uma vez que cada vez mais os produtos e serviços são usados de um ponto de vista da experiência. Isto é, as empresas cada vez mais preocupam-se em vender experiências e não só produtos ou serviços, por exemplo, é possível jantar em casa, mas escolhe-se ir a um restaurante pela experiência; a mesma coisa acontece quando optamos por ir ver um filme ao cinema e não ver um *DVD* em casa (Azizpour, 2015, pp. 4–5)

Ao contrário das disciplinas tradicionais do *design*, os *designers* de serviços tipicamente examinam e muitas vezes fazem *re-engineering* das estratégias por detrás de um serviço, bem como dos seus sistemas operacionais, processos e actividades, e dos recursos que entregam esses serviços (Erlhoff & Marshall, 2008)

2.2.2 – O QUE DIFERENCIA O DESIGN DE SERVIÇOS

De acordo com Stefan Moritz os serviços acontecem ao longo do tempo, são complexos, interactivos e prolongam-se em diversos *touchpoints*. Como consequência, o *design*, ou até antes disto, o próprio trabalho de pesquisa, o desenvolvimento e a

implementação, são endereçados de maneira diferente. *Service Design* integra diferentes campos e clientes no processo de *design*. É um conceito emergente que conecta organizações e clientes de uma nova forma (Moritz, 2005, pp. 42–47)

É precisamente sobre esta nova forma de conectar estes dois pontos de um serviço, que o *design* de serviços se começa a destacar.

Em primeiro lugar, distingue-se por representar verdadeiramente a perspetiva do cliente. Para desenhar serviços é necessário estabelecer um profundo conhecimento dos objectivos, motivações e outras necessidades latentes que têm os clientes, mesmo quando estes são difíceis de prever, e muitas vezes, não estão conscientemente alertados para as suas próprias necessidades. Ilustrando esta situação com um caso prático, quando a IDEO desenvolveu a estratégia de serviços para a Juniper Financial (IDEO, 2000), observaram que muitos dos seus clientes guardavam as suas contas numa pilha, e só as pagavam numa certa altura. Baseando-se nesta visão e conhecimento, os *designers* incluíram um lembrete na página inicial do portal do banco online, baseado numa pilha de contas, mas numa forma de lista virtual, que crescia e indicava, de uma forma gentil (por exemplo, através do uso de diferentes cores), quando seria a altura de pagar as contas, simulando de uma forma mecânica os comportamentos naturais dos clientes (Moritz, 2005, pp. 42–47)

Até ao aparecimento da prática de *Service Design*, os serviços eram providenciados por organizações, pensados e planeados maioritariamente através da visão do seu provedor. Este é precisamente o diferenciador, em que o *Service Design* oferece uma abordagem diferente no desenvolvimento de serviços, focando-se não só nas limitações do provedor, mas também nas necessidades dos clientes, envolvendo-os no processo de *design* (Moritz, 2005, pp. 42–47).

Em segundo lugar, *Service Design* integra conhecimentos de diferentes disciplinas, uma vez que o *design* se desenvolveu para áreas de estratégia, conceito e campos multidisciplinares, colocando *designers* a trabalhar lado-a-lado com especialistas em diversas áreas como pesquisa, tecnologia, comunicação, etc. (Moritz, 2005). Como nos diz Mager, *design* de serviços direciona-se tanto a clientes internos como externos, o importante é envolver todas as partes interessadas no papel do cliente, e que os diferentes métodos e ferramentas usados providenciem uma excelente experiência, quer internamente, quer externamente.

Podemos dizer que outra das características que diferenciam o *design* de serviços é pelo facto de ser um processo iterativo e dinâmico que oferece aos utilizadores a oportunidade de participarem desde muito cedo na criação de um serviço (Moritz, 2005:42-47).

(Moritz, 2005)

“It is easier to innovate and less expensive in services than in manufacturing”

Bill Hollins, London 2005 (Moritz, 2005)

Por ultimo, *Service Design* é um processo contínuo. Os serviços vivem e o seu *design* tem que lidar com diferentes situações e contextos. Os sistemas que foram criados e melhorados através do *design* de serviços são complexos e moldam-se ao longo do tempo, isto é, não terminam quando é lançado um serviço; continuam enquanto o serviço estiver em uso e são monitorizados e melhorados constantemente (Moritz, 2005:42-47).

Apesar do sector dos serviços ter tido um aumento a sua importância na nossa sociedade e economia, em muitos países este sector está muito aquém da produtividade que poderia ter, e ao mesmo tempo, a qualidade dos serviços

disponíveis, em média, ainda deixa algo a desejar (Moritz, 2005:57-53). O *design* de serviços *Service Design* pode enfrentar esses desafios e entregar uma série de outros benefícios, ao trabalhar tanto com o cliente como com a organização, o que é entregue aos clientes tem um efeito positivo na organização. *Service Design* permite maximizar o valor que é entregue aos clientes, através de um serviço ou combinação de produtos-serviços, e o sucesso e eficiência da empresa, gerando mais lucro e aumentando a reputação do provedor dos serviços (Moritz, 2005:57-53).

Service Design permite rentabilizar da melhor forma os recursos disponíveis (Frog Design, 2009), tornando os serviços mais lucrativos. Ilustrando com o exemplo de um aeroporto, ao agilizar o tempo necessário para o *check-in*, os clientes ficam mais tempo nas lojas do aeroporto, mais rapidamente estarão no avião, mais rapidamente o avião descolará, mais aviões poderão circular neste processo, e igualmente mais clientes circularão pelo aeroporto (Sydney Airport, 2012).

Outro dos benefícios que podemos apontar é a mudança na organização cultural. Pelo facto de ser necessário envolver tantas pessoas no desenvolvimento de um processo de *design* de serviços, reunir pessoas de diferentes *backgrounds* e áreas de *expertise* permite uma maior variedade de experiências culturais e conhecimento organizacional. Para além disso, garante que todos estão “a bordo” e no mesmo passo no processo, exigindo suporte e interajuda, para que sejam feitas as mudanças necessárias para atingir os objectivos e entregar novos serviços (Moritz, 2005:57-53).

Para desenhar serviços é preciso ter em consideração o mercado, as necessidades dos clientes, assim como factores económicos e ecológicos e as possibilidades tecnológicas. É preciso assegurar que o novo serviço vai ser seguro, rentável e atingir um mercado competitivo, ou colocar-se em algum ponto estratégico perante o mercado que pretende alcançar; mesmo que o mercado altere, é necessário que o *design* suporte essas transformações. Por esta razão, outro dos benefícios é precisamente as perspetivas proporcionadas pelo *design* de serviços para desenvolvimento futuro.

Maior eficácia e melhor eficiência são também dois dos benefícios desta prática. Através do uso de protótipos dos serviços e testes iterativos pode-se garantir que a solução encontrada é eficaz e que a conexão com o cliente assegura todas as suas necessidades; reduzindo os custos do desenvolvimento, suporte, treino, documentação e manutenção. É crucial para uma empresa que não desperdice recursos e que faça o maior uso do que possui (o que por vezes entra em conflito com uma melhor experiência do serviço), por isso o *design* procura balancear os esforços e providenciar o máximo impacto no cliente.

Todas estas características e benefícios ajudam as empresas a tomar uma posição importante no mercado mais competitivo, e a diferenciar-se. O *design* de serviços não só ajuda a encontrar e a construir estas diferenças, como ainda desenvolve meios para as comunicar de forma certa aos clientes.

Clientes satisfeitos são clientes que retornam. Se este tem uma boa experiência com um serviço o mais natural é que o volte a usar ou o recomende. Afinidade a uma marca, lealdade a uma empresa é igualmente um dos benefícios e objectivos do *Service Design*.

Resumindo, porque é que o *Service Design* é tão importante?

A menos que estejamos a lidar com um pequeno mercado sem quaisquer competidores, a sobrevivência de uma empresa depende e é decidida pelo nível dos serviços e qualidade da experiência que se providenciar ao utilizador ou cliente. Quanto melhor a experiência, mais altas serão as probabilidades de reter a atenção do cliente e a sua lealdade, e, com isso, a sua recomendação a outras pessoas.

A qualidade de um serviço e do seu *design* é medida pelo nível de experiência que é providenciada ao cliente. É o fruto das interações com os vários *touchpoints* e a forma como este se sentiu durante esse contacto (*emotional journey*) (Azizpour, 2015, p. 7)

2.2.3 – SERVICE DESIGN | PROCESSO

Service Design é um processo iterativo que envolve essencialmente 4 fases: exploração, criação, reflexão e implementação. Para entendermos este processo, podemos imaginar uma situação simples, como o processo de *design* de um produto físico, como um carro. Em primeiro lugar é necessário fazer uma pesquisa de mercado para saber que tipo de carro potenciais clientes estariam interessados: a cor, o *design* do interior, o tipo de motor, a carroçaria, *etc.* Claro que o produto só vale a pena ser desenhado se existir mercado para tal. Baseando-se nesta exploração, é que se começa a esboçar e a criar ideias. Mais tarde, através destes sketches, modelos 3D ou modelos físicos, a ideia começa a ganhar forma. Baseando-se neste primeiro conceito, outras componentes técnicas precisam de ser integradas e conseqüentemente vários aspectos poderão ser remodelados e melhorados. São construídos protótipos e testados em termos de funcionalidade, usabilidade, viabilidade da produção, custo e receita, resposta de mercado, e por aí em diante. Apenas quando estes testes forem positivos o carro é produzido e colocado no mercado, qualquer erro durante o processo pode resultar num dano financeiro enorme e prejudicar a imagem/reputação da marca (Stickdorn & Schneider, 2012, pp. 122–127)

A partir deste exemplo, percebemos que o *design* de produtos físicos está já muito bem estruturado, será possível ter uma abordagem igualmente estruturada no *design* de serviços? Os processos de *design* de um serviço, à semelhança dos processos de *design* no geral, não são lineares. Contudo é possível articular uma estrutura externa iterativa na sua abordagem – quero com isto dizer que, em qualquer etapa, poderá ser necessário voltar atrás, ou até começar de novo (Stickdorn & Schneider, 2012, pp. 122–127)

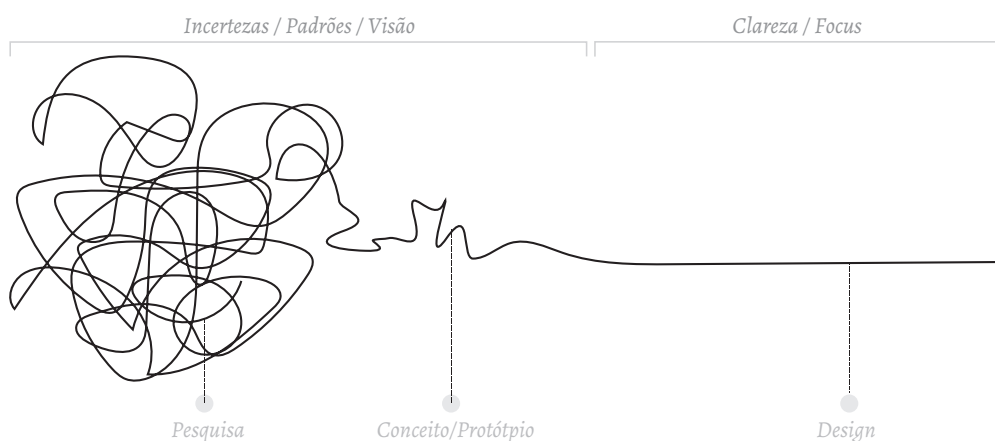


Figura 02 - *The Squiggle*

Estes 4 passos iterativos são uma abordagem extremamente simplificada para algo tão complexo como o *design* de um serviço, e parte do desafio é precisamente fazer o *design* do próprio processo de *design*, uma vez que este depende maioritariamente do contexto em que está (ou estará) inserido o serviço.

“Designers need to be critical towards any theory or modal of a design process” (Hegeman, 2008)

Hegeman

Várias práticas e autores referem processos repartidos entre 3 a 8 etapas.

(ver anexo B)

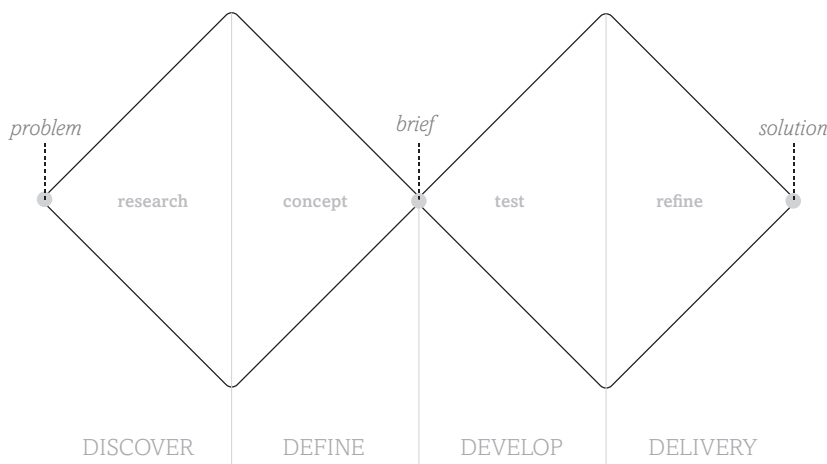


Figura 03 - Double Diamond

Quando consideramos o processo de *design*, para um serviço, é importante manter algumas considerações em mente. Fazer constantemente uma análise entre o *design* em detalhe e um *design* holístico – quando se faz o *design* de um touchpoint, por exemplo, é necessário pensar de forma detalhada sem nunca esquecer onde se encontra esse touchpoint na jornada do cliente, assim como as interações que os empregados ou os sistemas tiveram que ter para chegar a esse ponto. Todas estas considerações podem conduzir a certos dilemas e paradoxos; uma vez que não se pode dar atenção a todos estes aspectos, é necessário tomar decisões de acordo com factores como o orçamento, recursos ou visão dos clientes (Stickdorn & Schneider, 2012, pp. 122–127)

O processo sugerido por Moritz (Moritz, 2005, Chapter *Service Design (SD) Tasks*), baseia-se também em 4 principais etapas: pesquisa, *design* do conceito, *design* e operação (Nousiainen, 2012), subdividido em 6 diferentes fases:

[1] PESQUISA | DESCOBRIR E APRENDER

Esta etapa define-se pela pesquisa das necessidades latentes e conscientes dos clientes; perceber e descobrir o contexto, restrições e recursos, e explorar possibilidades. É a conexão entre o projecto e a realidade, e tem o objectivo de gerar visões e identificar o caminho que a empresa deve seguir, de acordo com o que for correto para a organização. Para isso, é preciso ir para além daquilo que as pessoas já estão familiarizadas (Moritz, 2005, pp.123-124).

Responde a questões como: quais são as coisas que as pessoas não gostam? O que é que desejam? Quais as possibilidades? O que é que poderá sustentar o negócio?

Explorar os quereres, as necessidades e as motivações dos clientes, bem como fazer uma investigação ao negócio, domínio técnico e os seus requerimentos

- [1] PESQUISA
- [2] REFLEXÃO
- [3] PRODUÇÃO
- [4] FILTRAGEM
- [5] EXPLICAÇÃO
- [6] CONCRETIZAÇÃO

e restrições (Moritz, 2005, pp.123-124). Nesta primeira etapa há que garantir que o projecto é verdadeiro para a realidade, relevante e apropriado (Moritz, 2005, pp.123-124):

(Moritz, 2005, pp.126)

- 1. Compreender os clientes** – objectivos, necessidades, comportamento, problemas, demografia e psicógrafa;
- 2. Compreender o contexto** – político, legislação, social, económico, tecnológico, ambiental;
- 3. Compreender os fornecedores** – recursos, restrições, responsabilidade;
- 4. Compreender as relações** – oportunidades e outros fornecedores;

[1] PESQUISA

[2] REFLEXÃO

[3] PRODUÇÃO

[4] FILTRAGEM

[5] EXPLICAÇÃO

[6] CONCRETIZAÇÃO

[2] REFLEXÃO | À PROCURA DE UMA DIRECÇÃO ESTRATÉGICA

Esta segunda etapa tem por definição identificar critérios, desenvolver quadros estratégicos, restringindo e ampliando os detalhes, tornando dados complicados em introspecções (Moritz, 2005, pp.128-129)

Esta reflexão inclui todas as considerações estratégicas e define os parâmetros para as próximas etapas. O objectivo desta etapa é dar direcção e guidelines para o *design* do serviço. Este processo deverá ser sempre baseado em informação recolhida durante a etapa de pesquisa. A estratégia e direcção são tão bons quanto os factos em que se baseiam (Moritz, 2005, pp.128-129):

(Moritz, 2005, pp.130)

- 1. Identificar** – critérios, problemas, foco;
- 2. Cenário** – estabelecer a visão e as metas;
- 3. Planeamento e viabilidade** – requisitos;
- 4. Análise** – competição e conteúdo;
- 5. Revisão** – introspecção e componentes relacionados;
- 6. Direcção** - planeamento, *design* das guidelines, configuração da equipa

[1] PESQUISA

[2] REFLEXÃO

[3] PRODUÇÃO

[4] FILTRAGEM

[5] EXPLICAÇÃO

[6] CONCRETIZAÇÃO

[3] PRODUÇÃO | DESENVOLVIMENTO DE CONCEITOS

Esta etapa envolve criar e pensar em ideias e soluções. Num projecto de *Service Design*, as ideias mais relevantes precisam de ser desenvolvidas e combinadas com conceitos fortes. A experiência de um serviço precisa de ser desenhada ao mais pequeno detalhe, objectos, espaços e outros elementos também requerem desenvolvimento. Esta fase requer criatividade profissional, e as ideias desenvolvidas normalmente surgem da reflexão feita anteriormente, apesar de não se dever excluir a hipótese de desenvolver outras ideias que sejam relevantes, apesar de aleatórias (Moritz, 2005, pp.132-133).

Nesta fase é importante formar a equipa certa e criar um ambiente propício para o trabalho a desenvolver; é importante manter o foco para evitar que as sessões se tornem aleatórias, porém devem ser livres, inovadoras e visionárias. Um ambiente criativo poderá ajudar a criar ideias perceptíveis, visuais e o mais tangíveis possível (Moritz, 2005, pp.132-133).

(Moritz, 2005, pp.134)

- 1. Desenvolvimento** – ideias, soluções, processos;
- 2. Criação** – conceitos e cenários;

3. **Descoberta** – ambientes, inspiração, maneiras de trabalhar com os clientes;
4. **Implementação** – *design* corporativo;
5. **Crafting** – provas, *touchpoints*, interfaces, experiências

[4] FILTRAGEM | SELECIONAR O MELHOR

Como vimos na etapa anterior, o objectivo era criar e desenvolver brevemente uma série de ideias. Nesta quarta etapa, é imperativo selecionar as ideias e combinar conceitos e avaliar resultados e soluções. As ideias a ser selecionadas devem ser as melhores e mais relevantes, o que significa que deverão ser escolhidas por profissionais e deverão responder a uma série de critérios. Testes de qualidade e performance para pessoas ou protótipos, ou esforço técnico e requerimentos legais para ideias, por exemplo (Moritz, 2005, pp.136-137).

Para proceder com um projecto é necessário tomar decisões, estas devem surgir, portanto de uma análise das ideias geradas na etapa anterior, contudo algumas ideias ou soluções poderão não ser descartadas definitivamente (Moritz, 2005, pp.136-137).

1. **Seleccção** – ideias, conceitos, soluções;
2. **Testes** – performance e qualidade;
3. **Avaliação** – subjectiva, heurística, económica, técnica, legal

(Moritz, 2005, pp.138)

[1] PESQUISA
[2] REFLEXÃO
[3] PRODUÇÃO
[4] FILTRAGEM
[5] EXPLICAÇÃO
[6] CONCRETIZAÇÃO

[5] EXPLICAÇÃO | PERMITINDO A COMPREENSÃO

A *sensualisation* (representação multisensorial) de ideias e conceitos, o mapeamento de processos e a ilustração de potenciais cenários dão uma visão geral do serviço e mostram futuras possibilidades. Esta etapa pode dar à equipa (profissionais, clientes, organização) acesso a conceitos futuros abstractos (Moritz, 2005, pp.140-141).

Nesta fase, é promovido o debate e discussão entre pessoas de diferentes origens e formações, tendo sempre como objectivo criar uma compreensão geral do serviço numa equipa multidisciplinar. Desde rabiscos à mão livre, *mockups* em Photoshop, montagem de vídeo, diferentes níveis de abstração e detalhe podem ser mostrados (Moritz, 2005, pp.140-141).

Processos ou modelos podem ser explicados com animações ou mapas, assim como diferentes cenários de como o serviço pode ser usado, através das ideias exploradas na etapa anterior, é importante manter uma plataforma de discussão entre toda a equipa (Moritz, 2005, pp.140-141).

1. **Ideias e conceitos** – *sensualisation* ⁽¹⁾;
2. **Processos** – mapas e modelos;
3. **Interação** – animação, roleplay;
4. **Experiências** – protótipos, cenários

(Moritz, 2005, pp.142)

⁽¹⁾ *Sensualisation* - conceito de visualização, extendido a todos os sentidos (ver Glossário)

[1] PESQUISA
[2] REFLEXÃO
[3] PRODUÇÃO
[4] FILTRAGEM
[5] EXPLICAÇÃO
[6] CONCRETIZAÇÃO

[6] CONCRETIZAÇÃO | “MAKING IT HAPPEN”

A definição desta etapa envolve o desenvolvimento, a especificação e implementação de soluções, protótipos e processos; assim como elaborar planos de

[1] PESQUISA
[2] REFLEXÃO
[3] PRODUÇÃO
[4] FILTRAGEM
[5] EXPLICAÇÃO
[6] CONCRETIZAÇÃO

negócio e conduzir o treino necessário (Moritz, 2005, pp.144-145).

É nesta fase que o serviço acontece. Pode envolver o teste de um protótipo já avançado e funcional do serviço, ou o serviço em si. Os meios usados para a realização do serviço dependem da sua complexidade e a sua implementação em diferentes localizações. Deve-se incluir nesta fase tudo o que é necessário para operar o serviço, um plano de negócio é normalmente fornecido em conjunto com uma *blueprint* do serviço com todos os detalhes de como o serviço é suposto funcionar. Treinamento e fornecimento de orientações muitas vezes é necessário para garantir que o staff é capaz de manter o serviço em funcionamento. Instruções e especificações são o que mantém a consistência dos *touchpoints* (experiência geral que um cliente obtém de um serviço) (Moritz, 2005, pp.144-145).

É preciso ter em conta que o mais provável é que um serviço não seja perfeito, mas esta fase ajuda a garantir que o serviço tenha a melhor performance possível, testar, melhorar e fazer a manutenção do serviço é necessário, devido à complexidade destes sistemas (Moritz, 2005, pp.144-145).

(Moritz, 2005, pp.146)

1. **Testes** – protótipos, modelos, processos, experiências;
2. **Desenvolvimento** – plano de negócio, blueprint, *touchpoints*;
3. **Fornecimento** – treino, guidelines, *templates*, instruções, especificações.

2.2.4 - SERVICE DESIGN | METODOLOGIAS

Como vimos anteriormente o processo de *Service Design* divide-se em várias etapas. Cada uma destas etapas conta com uma série de ferramentas e metodologias. Iremos abordar algumas destas metodologias para cada uma das respectivas etapas (Curedale, 2013) (Moritz, 2005).

Estas ferramentas, depois de analisadas em detalhe, foram selecionadas algumas de acordo com os critérios especificados tanto no capítulo 5, como no anexo IV, para a criação do *toolkit*.

[1] PESQUISA

A **PRIMEIRA FASE** envolve a aprendizagem sobre os utilizadores, a descoberta do contexto, restrições e recursos. Para isso podemos contar com uma série de métodos como benchmarking, context analysis, etnografia, focus group, gap analysis, goal grid, pre mortem, emotional journey, empathy map, 5 porquês, entre outros.

BENCHMARKING envolve a pesquisa de fornecedores que ofereçam serviços diferentes, mas com características semelhantes. *Service Design* permite identificar os princípios gerais e olhar para outras áreas que já tratem esses princípios. É útil olhar para outros serviços que tenham sido desenvolvidos com perspectivas diferentes e aprender com as experiências de outras companhias. Por exemplo: um aeroporto que modificou o seu software à imagem do software usado no hospital para alocar os pacientes em camas, para atribuir lugares de estacionamento para os aviões.

CONTEXT ANALYSIS é um método que serve para compreender o contexto geral de um serviço. Todas as variáveis que podem afectar a organização, o cliente ou o serviço são colecionadas.

ETNOGRAFIA é o estudo sistemático e imersivo da cultura humana, que advém de outra disciplina, a antropologia.

FOCUS GROUP envolve a reunião de um pequeno grupo seleccionado de pessoas para discutir de uma forma organizada uma ideia ou um problema seleccionado. Este método qualitativo é utilizado para aprender a forma como os clientes partilham os seus pensamentos, opiniões, dúvidas e sentimentos. Na perspectiva de *Service Design*, é um método interessante para identificar as pessoas que pensam realmente sobre o serviço e trabalham as suas opiniões para gerar novas ideias, melhorias, superar barreiras, *etc.*; desta forma este método é também utilizado para gerar e filtra ideias.

GAP ANALYSIS é um processo analítico que se foca na identificação de lacunas, ineficiências, inconsistências e outras fraquezas que o serviço entrega. Os clientes tendem a ser mais realistas com uns serviços e mais exigentes com outros. Sabendo isto é mais fácil investir em recursos em áreas onde as expectativas são mais altas. A partir do momento em que as expectativas são conhecidas, as falhas entre estas e o serviço podem ser medidas. Falhas negativas requerem uma melhoria no serviço, ou uma influência nas expectativas através de uma comunicação das circunstâncias que estão a afectar o serviço. O índice do gap é, portanto, a diferença entre o nível do serviço que o cliente espera receber e o nível do serviço que o cliente avalia como recebido; por exemplo: quando um cliente avalia um serviço como tendo nível 4 em 5 – mais que satisfatório – enquanto que o esperado seria 3, existe um gap positivo, se o esperado fosse 5, o *gap* seria negativo.

GOAL GRID é uma ferramenta que proporciona uma estrutura para a análise de padrões e objetivos, de forma a detetar possíveis conflitos com os objetivos de outros, respondendo a questões como

- “Do we have it?”, “Do we need it?”, “What are we trying to achieve?”, “What are we trying to preserve?”, “What are we trying to avoid?”, “What are we trying to eliminate?”

PRE MORTEM é uma ferramenta utilizada para planear a mitigação de riscos, com o intuito de identificar as possíveis ameaças ao projeto quando este já estiver lançado.

EMOTIONAL JOURNEY, mapeamento que ilustra visualmente a experiência emocional de um utilizador durante a sua interação com uma organização ou marca.

EMPATHY MAP, ferramenta que ajuda a equipa de *design* a criar empatia com as pessoas para quem está a desenhar. Um empathy map pode ser criado tanto para os utilizadores no geral, como para cada persona.

OS 5 PORQUÊS (5WHs) é um método que encoraja os clientes a examinar e expressarem as razões inerentes ao seu comportamento e atitude. É um método baseado em entrevista, onde o entrevistador pergunta 5 vezes porquê e o cliente é encorajado a explicar as razões por detrás da primeira resposta.

A **SEGUNDA ETAPA** de um processo de *Service Design* apela à reflexão de todas as considerações estratégicas e definição de parâmetros para as próximas etapas. Para isto, são usadas metodologias mais lúdicas, entre elas: Benefit Map, Context Map, Force Field Analysis, LEGO Serious Play, Mind Map, Personality Matrix, *Touchpoints*.

BENEFIT MAP é uma ferramenta simples que ajuda a equipa a decidir o que dará melhor retorno de investimento de acordo com o tempo investido.

CONTEXT MAP é uma ferramenta utilizada para representar fatores complexos que influenciam uma organização ou um *design* visual. Context Maps, por vezes, são utilizados por diretores ou organizações, como ferramentas para incitar discussões sobre os efeitos e alterações relacionando negocio e fatores culturais e ambientais de forma a criar uma visão estratégica. Um Context Map pode ser utilizado para analisar, por exemplo, uma tendência.

FORCE FIELD ANALYSIS é um método criado para mapear e analisar fatores que suportam ou trabalham contra os objetivos desejados.

LEGO SERIOUS PLAY pode ser usado para explorar as relações e conexões entre as pessoas e os seus diferentes mundos, alinhando os seus caminhos. Durante este processo é possível observar, interna e externamente, a dinâmica, explorar vários cenários e ganhar rapidamente consciência de uma variedade e possibilidades. Serious Play utiliza pensamento em 3 dimensões pela criação e construção de metáforas para descrever situações reais. Construir uma paisagem com blocos de LEGO, atribuindo-lhes um significado através da narrativa (*Storytelling*) de cenários aprofunda a compreensão e alinha a visão do grupo, criando fortes laços entre os participantes. A equipa comunica mais eficientemente quando a sua imaginação se encontra alinhada, permitindo diálogos a níveis mais profundos. Para o *Service design* é um método ideal, uma vez que atribui a todos os participantes um papel activo no processo – uma nova forma de pensar e comunicar.

MIND MAP é uma forma especial de documentar pensamentos e a sua conexão. Mind maps centram-se num problema ou ideia e são utilizados símbolos, palavras, imagens ou linhas para descrever um sistema de conexões de ideias e soluções. Mind maps trabalham em linha com o pensamento natural do nosso cérebro. Para *Service Design*, é importante para pensar no problema de uma forma holística – visão geral.

PERSONALITY MATRIX, ou a matriz de personalidades, é um método baseado em quatro diferentes áreas das personalidades humanas. Este método foi desenvolvido na área da psicologia (G. G. Jung) e é usado pelas marcas para identificar a sua personalidade e para garantir que toda a comunicação é feita de acordo com essa posição. Todos os *touchpoints* de um serviço devem ser desenhados para estarem em linha com a personalidade de um serviço – consistência entrega segurança e confiança.

touchpoints são tangíveis ou interações que no seu todo formam a experiência total de um serviço. *Touchpoints* podem tomar diversas formas, desde cartões de visita, paginas web, interfaces, recibos, lojas, call centres e representantes. Em *Service Design* todos os *touchpoints* precisam de ser considerados de forma a criarem uma experiência clara e unificada.

A **TERCEIRA ETAPA** de um processo de *Service Design* é sobre fazer, criar e pensar em ideias e soluções. Para isso actividades em grupo são fundamentais em termos de *design* de serviços. Podemos utilizar métodos como brainstorming, parallel thinking, sensorial method, misuse scenarios, unfocus group, entre outros.

[3] PRODUÇÃO

BRAINSTORMING consiste no desenvolvimento de ideias em grupo. Todas as pessoas são encorajadas a contribuir com as suas ideias, por mais arrojadas que sejam. Não existe qualquer criticismo, pois o objectivo é gerar e registar um grande número de ideias. Normalmente estas sessões têm um problema específico como alvo e idealmente as ideias vão surgindo e sendo construídas umas em cima das outras. Para promover a capacidade criativo e imaginativa estas reuniões costumam ter lugar num ambiente positivo e inspirador. Em algumas das etapas quando se desenvolve o *design* de um serviço, diversos problemas precisam de ser resolvidos e é preciso gerar novas ideias, brainstorming é um método barato e efectivo para resolver esses problemas.

PARALLEL THINKING envolve a existência de pelo menos dois grupos a trabalhar em simultâneo no mesmo briefing de *design*. Cada grupo realiza uma sessão de brainstorming, sketching e prototipagem de ideias. Os resultados podem ser comparados e a solução construída sobre estes. Depois de um período de tempo é possível alterar as equipas para levar mais além o trabalho que o outro grupo realizou, pois, uma nova visão pode gerar diferentes soluções e assim garantir que o melhor *design* de serviço é identificado. O resultado pode ser constituído por diversas soluções válidas para o mesmo problema e por vezes diferentes elementos de diversas soluções podem ser combinados para construir um conceito forte.

SENSORIAL METHOD metodologia que se baseia na utilização dos sentidos e a experiência que obtemos sobre cada um deles. Os sentidos são uma pequena parte do *design* de experiência.

MISUSE SCENARIOS é um método que se foca na possibilidade do uso incorreto (intencional ou malicioso) de um produto ou serviço. Este método envolve o uso de cenário e personas para visualizar casos de má utilização.

UNFOCUS GROUP é um método que envolve a entrevista a um grupo diverso de pessoas que se relacionem com o assunto de formas especiais – pessoas que sejam especialistas nesse assunto ou que sejam completamente leigas discutem ideias e soluções juntas. Dado a variação que existe entre o grupo, as soluções tendem em ser abertas, únicas e com uma nova perspectiva. Em *design* de serviços, isto ajuda a que surjam ideias novas e inovadoras, tanto para a criação de novos serviços como para a melhoria de serviços existentes.

A **QUARTA ETAPA** envolve a filtragem e selecção das ideias geradas na etapa anterior, assim como a combinação de conceitos e avaliação de resultados e soluções. Avaliação heurística, elaboração de personas, análise SWOT e análise de tarefas são alguns dos métodos utilizados para atingir esses objectivos.

[4] FILTRAGEM

CARD SORTING começa com a escrita de diferentes ideias ou conceitos em pequenas cartas. Estas cartas são classificadas em diversos grupos e ordem. Diferentes partes interessadas (como o representante sénior de um serviço, ou clientes) podem organizar as cartas começando pela que consideram melhor ideia. A ordem das cartas pode ser explicada para compreender o julgamento feito e para garantir que as ideias não foram mal interpretadas. A comparação entre as diferentes formas como as ideias foram organizadas dão à equipa um bom indicador de como estas correspondem aos critérios dos clientes e dos diferentes departamentos. Para um projecto de *Service Design*, é uma metodologia que ajuda a perceber como os diversos critérios se encaixam, a compatibilidade e a ordem da qualidade das ideias e conceitos.

PERSONAS corresponde à criação de estereótipos dos utilizadores baseando-se em profundas pesquisas. Estas personas representam padrões que foram identificados e percebidos durante essa pesquisa. Uma persona é assim uma personagem fictícia que ajuda a identificar padrões relevantes aglomerados em descobertas qualitativas, em vez de se basear num grupo de pessoas demograficamente por exemplo. Em termos de *Service Design*, é um processo bastante relevante uma vez que permite perceber em detalhe e individualmente um grupo de clientes.

ANÁLISE SWOT, é uma forma bastante eficiente de identificar os pontos fortes e as fraquezas de uma organização ou serviço, assim como identificar as diversas oportunidades e ameaças. Realizar uma análise usando uma framework SWOT ajuda a focar as actividades em áreas de força, onde existem as melhores oportunidades.

ANÁLISE DE TAREFAS, é a análise dos requisitos que o cliente necessita para efectuar e concretizar uma determinada tarefa, tanto em termos de acções como processos cognitivos. Uma análise detalhada de uma tarefa pode ser conduzida para compreender o sistema corrente de um serviço e a forma como flui a informação. Esta informação é importante para fazer a manutenção de serviços existentes e deve ser incorporada quando a substituição por um novo sistema. A análise de tarefas faz com que o seja possível o *design* e alocação das tarefas num novo sistema.

A **QUINTA ETAPA** de um processo de *Service Design*, envolve métodos um pouco mais performativos, uma vez que é importante apelar a todos os sentidos para a representação de ideias e conceitos, mapeamento de processos e ilustração de potenciais cenários. Para isto recorrem-se a métodos como a realização de *mockups*, *moodboards*, *roleplay* e *storyboards*.

MOCKUPS são ilustrações “passo-a-passo” de uma ideia. *Mockups* podem ser protótipos muito simples que ilustram as ideias na criação de um modelo. Por vezes uma execução muito básica tem a vantagem de fazer com que todas as pessoas percebem aquela ideia é apenas uma possibilidade. *Mockups* são ferramentas muito poderosas para explicar e vender ideias, e até para a compreensão de soluções finais. *Mockups* são muito úteis por terem ferramentas muito forte visualmente e por serem extremamente tangíveis no *design* de um serviço. Estes *mockups* podem também serem usados para testes como protótipos de uma parte de uma experiência do serviço.

[5] EXPLICAÇÃO

MOODBOARDS são uma colagem ou montagem de diversas imagens e matérias que expressem e mostrem um certo sentimento ou atmosfera. É a combinação de uma série de imagens que cria uma impressão geral, em termos de *design* de serviços, o quadro representa o estado de espírito de uma experiência de serviço ou o ambiente em que o serviço terá lugar. Este método ajuda a explicar inconscientemente valores sensoriais e intangíveis de um serviço cuja descrição é difícil de capturar em palavras. As imagens podem ser apenas conceptuais, detalhadas ou até metafóricas. Por exemplo, para explicar uma experiência amigável e calorosa com um serviço, imagens de sorrisos, cores quentes, ou a utilização de metáforas como a fotografia de um gatinho bebé podem ser usados como exemplos. Para demonstrar os sentimentos de um novo serviço, diferentes elementos, componentes ou *touchpoints* podem ser integrados no moodboard. É uma abordagem muito útil, pois permite que os *designers* de serviços percebam o sentimento geral que os utilizadores sentem quando se relacionam com um serviço.

ROLEPLAY é um método bastante participativo, no sentido em que as equipas ou os actores têm que simular como o serviço funciona, demonstrando como diversos elementos de um serviço conceptual funcionam em conjunto, tanto para um elemento como para a jornada em geral. As interações entre as pessoas podem ser muito eficazes e fáceis de representar. É possível realizar o mesmo acto com diversas personagens com diferentes personalidades (*personas*). Este método explica, desenvolve e testa as interações e experiências de um serviço. Protótipos elementares podem ser usados juntamente com o *roleplay* para reforçar a ideia de como os diversos elementos se juntam na jornada de um serviço. Esta representação pode ser feita ao vivo ou gravada em vídeo e pode ser planeada e testada na forma de um *storyboard* - explicar como esse *design* funciona demonstrando-o pode ser muito mais eficaz.

STORYBOARDING é um método que serve para explicar uma série de eventos ou histórias através da ilustração de momentos chave. É a explicação passo a passo da jornada de um serviço. Pode ser desenhado ou feito por montagens a computador, o importante é testar e explicar como diferentes *touchpoints* trabalham e se interligam. Um storyboard é um formato de apresentação muito útil, mas geralmente não é auto-explicativo, por isso muitas vezes é combinado com textos explicativos em cada frame. Por vezes o storyboard é dividido em *frontstage* e *backstage* (frente do palco e bastidores) e mostra a experiência que um cliente tem e o que acontece no *background* para facilitar o serviço. Uma vez que um *storyboard* é um tanto elementar, este pode ser sujeito a diversas interpretações, o que pode ser uma vantagem ou pode ser limitador. É importante que este tenha o *feeling* de *sketch*, para sublinhar a ideia que é um conceito e não uma solução. Em termos de *Service Design*, é importante para ilustrar como o serviço funciona de uma forma geral. Uma vez que cada imagem pode ser alterada, é igualmente uma abordagem muito flexível e facilmente adaptável; várias partes da história pode ser usadas múltiplas vezes para ilustrar diferentes ideias.

Na **SEXTA ETAPA** de um processo de *Service Design*, o foco é a concretização do projecto. É nesta fase que o serviço acontece. Para isto diagramas e protótipos de alto nível são realizados através de métodos como *Blueprinting*, *service prototype* e *templates*.

[6] CONCRETIZAÇÃO

BLUEPRINTING é um diagrama de processo e modelo de todos os detalhes de um serviço. Uma *blueprint* mostra num diagrama esquemático as diversas componentes de um serviço e a sua ligação. É dividida entre a visão do cliente e os processos que correm nos bastidores (*backstage*) e mostra os diversos pontos de contacto e as opções que o cliente poderá escolher; desta forma num *blueprint* podem ser observadas todas as possíveis jornadas que um cliente poderá ter quando experiencia um serviço. *Blueprinting* é assim um elemento bastante essencial para planear e desenhar serviços. É possível especificar os diferentes caminhos, o tempo que cada processo demora, o que estes precisam e no que resultam. Esta representação pode existir na forma de um mapa 2D ou num sistema interativo. *Blueprinting* assemelha-se assim à informação da arquitectura de um sistema digital complexo. Para providenciar um serviço, diferentes sistemas precisam de trabalhar juntos e os comportamentos e acções dos empregados precisam de ser incorporadas de forma a manter e melhorar os serviços.

SERVICE PROTOTYPE (PROTÓTIPO DO SERVIÇO) serve para testar como as ideias e componentes de um serviço funcionam em contexto real. Dado que um serviço nunca existe isolado, o protótipo e os testes requerem um ambiente que se assemelhe à realidade e às expectativas para garantir que a experiência no geral é o mais semelhante possível à realidade. Para isto, muitas vezes os serviços são lançados em fases de teste (*beta*) durante um certo período de tempo.

WIREFRAMES/TEMPLATES são documentos e ferramentas uteis que ajudam a implementar um serviço consistente. Mais do que guidelines, os *templates* implicam regras e formatos, o que os torna muito menos flexíveis. Em *Service Design* são importantes para um número diferente de actividades. Ajudam a traduzir o conceito em conjunto com o detalhe do *design* em acções. Podem igualmente ser utilizados para fornecer uma estrutura consistente, mas que de alguma forma permite pequenas adaptações individuais.

2.2.5 – “DESIGN THINKING”

Algumas das preocupações que os investigadores no campo de *design* de serviços têm tido ao longo do tempo, têm sido a integração de *Design Thinking* nas práticas dos serviços, processos ou sistemas e a sistemática pesquisa dos consumidores e empregados na junção dos processos colaborativos de *Service Design* (Mager & Sung, 2011).

Design Thinking é uma forma de resolver problemas complicados, concentrando-se nas pessoas, ao contrário das abordagens de *design* tradicional que começam por se concentrar nas coisas. Esta é uma abordagem que procura soluções práticas e inovadoras, que pode ser usada no desenvolvimento de produtos, serviços, experiências e estratégias.

É uma abordagem que permite aos *designers* ir para além do foco que criam no melhoramento visual de alguma coisa, e concentrar-se na resolução de um problema numa escala maior. *Design Thinking* é a combinação da empatia entre as pessoas e o seu contexto com ferramentas para descobrir novas visões (Curedale, 2014, pp. 13–14)

“Empathy is at the heart of design. Without the understanding of what others see, feel, and experience, design is a pointless task.”

(Taitano, 2015)

Tim Brown (presidente e CEO da IDEO)

No passado, a prática de *design* concentrava-se em fazer novos produtos esteticamente atraentes ou em aumentar a percepção de uma marca através de publicidades inteligentes e evocativas. Hoje em dia, como o terreno das inovações se expande para abranger processos e serviços centrados no homem, bem como produtos, as empresas estão a pedir *designers* para criar ideias e não para simplesmente as desenhar (Brown, 2008).

O termo *Design Thinking* surgiu então pelas mãos de Tim Brown, presidente e CEO da IDEO. É um processo profundamente humano, que se baseia na nossa capacidade de ser intuitivos, de reconhecer padrões, de construir ideias emocionalmente significativas e funcionais, e de nos expressarmos através de palavras ou símbolos. Ninguém quer dirigir uma empresa baseando-se em sentimentos, na intuição e inspiração, mas uma abordagem extremamente racional e analítica pode ser igualmente arriscada. Desta forma, *Design Thinking* surge como uma terceira opção, um meio termo entre estas duas abordagens (IDEO, n.d.).

A procura de soluções práticas e inovadoras é o core desta metodologia. Os *designs thinkers* observam os utilizadores no seu ambiente físico, interagem com eles através de protótipos e registam os resultados dessas experiências e as suas soluções directamente no *design*. Esta abordagem visa colocar fim a uma série de problemas que foram surgindo desde a revolução industrial. Um desses problemas é o facto de o *design* final manifestar maioritariamente a perspectiva do *designer*, e não do grupo de pessoas para quem é dirigido. Outro dos problemas prendem-se com a crescente complexidade dos problemas de *design*, que cada vez mais requerem especialistas em diversas áreas; com isto, existe a necessidade de tornar os processos de *design* mais ágeis e adaptáveis para lidar com incertezas, complexidade e mudanças (Curedale, 2014, pp. 13–14).

O processo de *design* envolve um alto grau de criatividade de forma a que esta seja dirigida pelo processo de modo a canalizar-se na produção de uma solução viável e prática para o problema de *design*, cumprindo ou até superando os objectivos do *briefing* (Ambrose & Harris, 2009). Segundo Curedale (2014, pp. 105–106) o processo de *Design Thinking* concentra-se em 8 fases. Este processo foi baseado na análise de diversos outros modelos⁽²⁾ (Curedale, 2014, pp. 107–108), todos semelhantes, mas como é natural, todos se foram moldando e adaptando ao problema ou contexto.

Curedale nomeia então 8 fases:

⁽²⁾ Tabelas com a comparação entre outros modelos disponíveis para consulta no ANEXO C

[1] ESCREVER A PROPOSTA DE DESIGN

Escrever uma proposta ajuda a entender o problema, ajuda a comunicar com o cliente e a estabelecer ideias chave. A proposta ajuda a cobrir todos os pontos importantes e a evitar mal entendidos. É importante pensar cuidadosamente nesta proposta, uma vez que ao apresentá-la ao cliente ajuda a definir as suas expectativas, orçamento e o planeamento do processo de *design* (Curedale, 2014, pp. 105,110–112)

[2] CONSTRUIR UMA EQUIPA

Construir uma equipa funcional pode ser o factor que decide o sucesso ou insucesso de um projecto. Uma equipa multidisciplinar é capaz de resolver problemas complexos que dificilmente seriam resolvidos por uma pessoa individualmente,

por esta razão cada vez mais as empresas dependem destas equipas para inovarem (Curedale, 2014, pp. 105, 113–116).

[3] DEFINIR A INTENÇÃO

Depois de reunida uma equipa, o primeiro passo será estabelecer papéis, atribuir responsabilidades, traçar objectivos e regras, fazer uma calendarização detalhada e definir os processos. Desta forma, é possível alinhar todos os membros da equipa. É nesta fase que se identificam as necessidades e desejo dos clientes (falando com eles, observando-os...). Identificar o público alvo e todas as partes interessadas, assim como as oportunidades, os métodos de pesquisa, o conceito e a intensão devem ser bem estabelecidos (Curedale, 2014, pp. 105,118–125).

[4] CONHECER AS PESSOAS E O CONTEXTO

Esta fase é sem dúvida uma das mais importantes para *Design Thinking*. A aproximação aos utilizadores finais, às pessoas, é uma das principais características desta metodologia. Uma história poderosa de alguém pode ajudar a assegurar o sucesso de um novo produto. *Storytelling* pode ser um método bastante efectivo para apresentar um ponto de vista e desvendar desejos e necessidades, através da simplificação da comunicação de ideias complexas. Observar e entrevistar, perceber o ambiente em que as pessoas trabalham/vivem e conversar é outro dos pontos chave. Perceber os riscos que se correm e conhecer os principais competidores pode ajudar a evitar fracassos e a reduzir custos (Curedale, 2014, pp. 105,126–134)

[5] INTERPRETAR E SINTETIZAR

Esta fase define-se pelo convergir do processo de *design*, explorar o máximo de possibilidades quantas o tempo e os recursos permitirem e fazer com que as pesquisas e os registos efectuados comecem a fazer sentido (Curedale, 2014, p. 105,140)

[6] GERAR IDEIAS

Incentivar os participantes pode aumentar a produtividade do processo criativo. Realizar brainstorming, criar cenários, fazer *role-playing*, estabelecer empatia entre os participantes podem definir as experiências que os usuários esperam obter do serviço (Curedale, 2014, pp. 105,144–153).

[7] PROTOTIPAR E REFINAR

Gerar protótipos físicos (de baixa qualidade) e testa-los com os utilizadores finais, de modo a obter *feedback* que permita melhorar o *design* através de um processo iterativo até à realização de um protótipo mais fiel ao produto que será lançado é a ideia principal desta fase (Curedale, 2014, pp. 105,154–155).

[8] TESTAR MELHORIAS E IMPLEMENTAR SOLUÇÕES

Por fim, aperfeiçoar as melhorias, testar, e implementar até ao lançamento do produto final (Curedale, 2014, pp. 105, 156–164).

2.3 – INTERACTION DESIGN (IXD)

A história do *Design* de Interação está intrinsecamente ligada ao *design* de interfaces de produtos e serviços digitais. Como um dos mais complexos destes

produtos podemos nomear os computadores, as interfaces do software aplicacional e do próprio sistema operativo, e nas últimas décadas o *design* das interfaces para serviços de software, online, via *Internet*. Contudo, o *design* de interação desempenha um papel igualmente importante no *design* de interfaces de produtos com uma menor complexidade como uma televisão, um micro-ondas, um forno, um secador de cabelo, etc. (Steve, n.d.)

Com o amadurecimento do *design* de interação, a compreensão desta prática foi ampliada para abranger produtos não-digitais, onde a nossa noção de interação se projeta em ações humanas tão básicas como o diálogo ou uma conversa, ações básicas, mas que superam o *design* original do paradigma de solicitação-resposta como nos sugerem o uso de qualquer máquina ou produto. Desta forma, o *design* de interação evolui não só para o *design* de interfaces digitais como *websites* ou software, como também para o *design* de serviços (Steve, n.d.)

Ao contrário da interação entre o homem e a máquina, a interação entre duas pessoas é bastante mais complexa, pois os seres humanos baseiam o seu comportamento em atitudes, disposição e humores. Enquanto que podemos sempre prever as ações da interação com uma máquina, prever a interação entre dois humanos pode ser uma tarefa muito complexa.

Desta forma são criados scripts ou modelos de comunicação, como os guiões de vendas ou telemarketing, para controlar e facilitar esta interação como um *role-play* ou uma encenação, o que acaba por ser uma abordagem interessante, uma vez que o *design* de interação no contexto de serviços, muitas vezes faz uso do modelo *Impression Management*. Este modelo, ou teoria, faz uso dos princípios fundamentais do campo da actuação ou representação (teatro), que podem ser bastante úteis e informativos em qualquer tipo de interação social. Nesta teoria, a análise e o *design* de interação é baseada nos princípios de um acto performativo (stage performance): *front-stage*, *back-stage*, papeis e *scripts*, audiência e performance⁽³⁾. Com a utilização deste modelo a interação torna-se de facto um problema de *design* (Mager, 2005, pp. 46–47).

(3) É de referir que tanto em português como em inglês, performance é usado não só no contexto de representação como no contexto de avaliação da quantidade de trabalho numa certa quantidade de tempo.

2.3.1 – DESIGN DE INTERAÇÃO E DESIGN DE SERVIÇOS (IXD E SD)

Serviços são um conjunto de interações entre os clientes e os provedores de serviços, através de uma série de pontos de contacto (*touchpoints*) durante a jornada – *Customer Journey*. Desta forma, seria natural pensar que as interações deveriam ser o centro dos serviços; contudo, muito dos serviços que temos, são considerados maus, e uma das principais razões é precisamente pela desconexão que existe entre as pessoas e os serviços.

Para valorizar os clientes, é necessário passar algum tempo a entender as interações que estes têm com o serviço. Ver o serviço através dos olhos do cliente e desenhar os serviços de tal forma que as experiências sejam o mais coerentes possível ao longo do tempo são algumas das atitudes que se devem ter em conta para valorizar os clientes. Uma das características chave dos serviços é a de incluírem, muitas vezes, empregados nas interfaces com o cliente. Apesar deste processo ter vindo a ser substituído cada vez mais por tecnologia, ainda é uma realidade em muitos serviços. *Design* de interação para serviços relaciona-se com o *design* do comportamento desejado que o empregado tenha, bem como o *design* das interações com a tecnologia (Stickdorn & Schneider, 2012, pp. 74–81).

⁽⁴⁾ <http://www.activepath.com/>

Segundo Jamin, *design* director da Active Path⁽⁴⁾, tanto o *design* de interação como o *design* de serviços se baseiam no mesmo processo (*Discovery, Definition, Design, Delivery*), contudo o mindset que existe em ambos é bastante diferente, como vimos anteriormente. Enquanto que o *design* de interação se foca na experiência que o cliente tem com um produto, *design* de serviços requer uma visão mais holística, e pretende proporcionar uma boa experiência em todos os pontos de contactos (interfaces tecnológicas, interações humanas, *etc.*) (Hegeman, 2010).

Enquanto que IxD é já uma prática banal, SD ainda não é uma prática completamente entendida. Além disso, cada vez mais artefactos interactivos estão a ser introduzidos em serviços (Holmlid, 2007).

Será natural pensar que, uma vez que IxD está de algum modo estabelecida, será a altura de estender conceitos, práticas e objectivos da IxD para o SD, trabalhando em conjunto para achar um alinhamento entre as interações desenhadas para os clientes e a companhia [3]. IxD torna os produtos desejáveis e eficientes, desta forma, torna os serviços igualmente desejáveis e eficientes. Não apenas isto, mas tipicamente serviços classificados como amigáveis, com agradáveis experiências e que excedem expectativas são alguns dos atributos “saídos” da IxD (Stickdorn & Schneider, 2012, pp. 74–81).

À semelhança então do *design* de produto, que tem o objectivo de tornar os produtos úteis, usáveis e agradáveis e consequentemente desejáveis, o *design* de serviços deverá ter igualmente as mesmas preocupações.

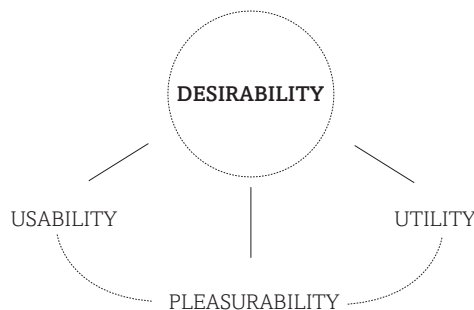


Figura 04 - (Stickdorn & Schneider, 2012, p.87)

UTILITY

Um serviço é desejável quando oferece os benefícios funcionais que o cliente necessita (Stickdorn&Schneider, 2012, pp. 76). Esta ideia pode soar fácil e banal, mas para um serviço ser útil, é necessário entender muito bem as necessidades dos clientes e os benefícios que o *design* do serviço pode oferecer. Dar apenas aquilo que os clientes precisam e não mais; serviços complexos podem perder a utilidade e consequentemente tornarem-se vagos e confusos (Stickdorn&Schneider, 2012, pp. 74–81).

USABILITY

Enquanto que a utilidade de um serviço serve para o definir, a usabilidade descreve como chegamos ao nosso objectivo, isto é, o quão eficiente é conseguir obter o que o serviço oferece. Muitas vezes a usabilidade relaciona-se com a rapidez e a fluidez que um cliente tem enquanto se “move” durante a service journey e o risco que

existe entre mal-entendidos e possíveis erros que possam acontecer (e a maneira como se recuperam desses erros).

Design de Interação é confundido muitas vezes pela arquitectura de interação, relacionando-se fortemente com o como a interação é desenhada, e a sua divisão funcional entre as diversas partes de um *website*, por exemplo. Um *website* deve ser estruturado de acordo com as expectativas do cliente; para conseguir este modelo mental quando se desenha um serviço, é preciso perguntar aos próprios clientes que desenhem a estrutura do site como imaginam – existem diversos métodos para conseguir este mapa, como já vimos anteriormente.

Existem 3 conceitos para obter a usabilidade desejada. Frequência, sequência e importância. A frequência diz-nos que aquilo que os clientes mais utilizam (botões de avançar/retroceder, pesquisa, etc) devem ter uma posição mais proeminente na sequência. A sequência diz-nos que as actividades que ocorrem em sequência devem assim ser apresentadas (por exemplo, efectuar o pagamento no fim de uma transação e não no meio). A importância refere-se à clareza com que as informações mais importantes devem ser apresentadas (por exemplo, se um vendedor não exporta para fora da europa, deve expressar claramente isso, para não induzir certos compradores em erro) (Stickdorn&Schneider, 2012, pp. 74–81).

PLEASURABILITY

Para além de útil e utilizável, um serviço deve ser agradável (por exemplo). Um serviço deve fazer com que o cliente se sinta bem. É importante perceber como a solução encontrada se reflecte nos sentimentos dos clientes. A maneira como ela é apresentada, como as coisas se movem e o *feedback* que fornece. Perceber o que as pessoas esperam de um serviço ou marca pode ser um elemento chave, por exemplo, a Ryanair foca-se totalmente no valor utilitário e distancia-se explicitamente do quão agradável podem ser o *design* das suas interações – o que tem resultado com grande sucesso - desta forma, desenhar um serviço agradável, poderá não ser para todos, se conduzirmos uma abordagem utilitária que se foca na usabilidade e utilidade.

Um serviço útil, utilizável e agradável é um serviço mais desejável, e é precisamente esta escala que mede a afinidade de um cliente a uma marca. Um serviço desejável promove a lealdade e atrai clientes. Um serviço altamente desejável, contudo, não é para todos pois requer um alinhamento interno muito forte, uma marca forte, e um grande conhecimento na gestão do *design*. É necessário trabalhar arduamente, estar confiante nos serviços que são oferecidos e a posição que se toma e ter uma marca transparente para subir na escala de serviços desejáveis (Stickdorn&Schneider, 2012, pp. 74–81).

2.3.2 – USER EXPERIENCE E CUSTOMER EXPERIENCE (UX E CX)

User Experience de uma forma muito sintetizada, lida com a forma como as pessoas interagem com um produto e a experiência que recebem dessa interação. Pode ser medida com base em métricas como taxa de sucesso, de erro, de abandono, tempo necessário para concluir uma tarefa, ou qualquer outra métrica que seja pertinente para os testes em questão (Schulte, 2015).

Ao contrário da UX que lida com o lado mais estreito do *design* de interação, focada na interação com um produto, a *Customer Experience* (CX) lida com toda a

interação que existe com os serviços inerentes a esse produto, toda a interação que existe entre o cliente, uma marca e a forma como este a experiencia (Lowden, 2014).

UX foca-se na investigação, concepção e desenvolvimento da experiência de um produto, com o objectivo de o tornar sempre mais fácil e agradável de usar. Estes produtos podem ser digitais como sites, aplicações, quiosques ou quaisquer outras interfaces digitais e ainda tomar a forma física como um formulário em papel ou um produto de marketing. A CX descreve a experiência que um cliente tem com os pontos de contacto de uma marca. Estes pontos podem incluir contactos via telefone, email, loja online, e, portanto, podem acontecer online ou offline (U1Group, 2013).

Um *designer* de UX procura que o cliente seja capaz de terminar uma certa tarefa pretendida, um *designer* de CX prepara uma estratégia que alinha decisões de negócios com as experiências de um cliente real (UserTesting, 2015).

É possível avaliar a CX pela experiência geral do consumidor, da probabilidade deste continuar a utilizar, e a probabilidade de recomendar a terceiros. Desta forma, uma boa *Customer Experience* deverá ser baseada na promoção de uma relação agradável, formal e útil com os representantes de uma organização ou companhia (Lowden, 2014).

Para compreender melhor a relação que existe entre a CX e a UX, podemos considerar o seguinte caso prático:

O Sr. Marinho recebeu uma chamada telefónica do seu provedor com uma promoção de uma *tablet* por 20 euros por mês. O Sr. Marinho aceitou a proposta e recebeu a *tablet* por correio. Na primeira factura que recebeu por email observou que tinham cobrado um valor inesperado. Prontamente o Sr. Marinho faz uma revisão ao *website* da companhia à procura de informação, mas não consegue encontrar o que procura – é nestes casos que a UX tipicamente entra em acção, para se assegurar que o cliente consegue aceder à informação que precisa.

Como não encontrou o que precisava, o Sr. Marinho foi até à loja, mas não existia qualquer registo da oferta que tinha recebido pelo telefone e é-lhe informado que deve ligar para o suporte ao cliente. Finalmente o Sr. Marinho telefone para o serviço de apoio para tentar descobrir o que se passa. Esta má experiência podia ter sido evitada se existisse um fluxo de informação entre o operador telefónico e os funcionários da loja.

Tanto a CX como a UX fazem parte do *journey map*, e são necessárias para reavaliar a *Customer Journey*. É por esta razão que CX e UX se sobrepõe em muitos aspectos; a *Customer Journey* dá-nos o contexto para entendemos como e porque é que um utilizador interage com um produto/serviço (U1Group, 2013).

2.3.3 – SERVICE DESIGN, CUSTOMER EXPERIENCE E USER EXPERIENCE (SD, UX E CX)

As leituras efectuadas sugerem uma abordagem interessante da relação entre *Service Design* (SD) e *Customer Experience* (CX). Kerry Bodine dá-nos uma perspectiva global bastante detalhada da relação entre CX, UX e SD.

Antes de mais, recapitulando alguns conceitos:

- *User Experience* foca-se principalmente no *design* e desenvolvimento de jornadas digitais, que a *Customer Experience* engloba devido ao seu factor

multidimensional – online e offline; desta forma podemos considerar UX como uma parte da CX.

- *Customer Experience* foca-se então no *design*, implementação e manutenção de todas as interações que acontecem na *Customer Journey* (Bodine, 2013a).

- *Service Design* aproxima-se da *Customer Experience* no *design* da jornada, no entanto englobe também tudo o que acontece “atrás de cena” (behind scene) e faz com que essas experiências sejam entregues como esperado (Bodine, 2013b).

A partir deste momento começamos já a perceber a relação entre estas três áreas. No entanto, as leituras sugerem que existem diferenças mais notáveis entre SD e Cx, uma vez que existem elementos da Cx que caem fora do scope principal do *Service Design*, nomeadamente a medição e administração. Por sua vez, SD muitas vezes foca-se em assuntos como inovação social, que ficam muitas vezes de fora das preocupações da *Customer Experience*. Apesar do SD e a da Cx se sobreporem em muitos pontos, e da Cx se sobrepor completamente à Ux, SD não engloba completamente a Ux, como podemos observar melhor na figura abaixo. Isto deve-se ao facto de hoje em dia não se usar *Service Design* em marketing digital (Millar, 2013).

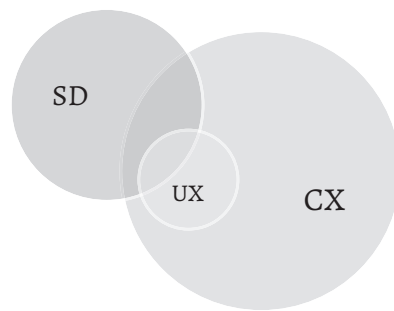


Figura 05 - Relação entre Service Design User Experience e Customer Experience (Bodine, 2013b)

Contudo, segundo Kerry (Bodine, 2013a), uma vez que estas disciplinas se encontram em constante mudança e evolução, a figura acima pode não ser completamente verdade em alguns anos. Kerry propõe-nos uma visão que Ux se vai fundir completamente com Cx, uma vez que os *designers* de Ux começam a ter uma visão mais abrangente sobre como os pontos de contactos digitais se encaixam na totalidade da *Customer Journey* (Bodine, 2013a). Desta forma, a sobreposição entre a *Customer Experience* e o *Service Design* deverá crescer também quando as empresas aprenderem a integrar o *design* de serviços nas suas actividades de gestão da Cx. Rob Millar (2013) vai ainda mais longe e diz-nos que esta fusão entre estas três disciplinas é o precursor para uma maior e fundamental mudança nos negócios uma vez que cada vez mais existe a tendência de “colocar o cliente no coração do negócio”, o demonstra claramente uma ligação emocional entre as empresas e os clientes.

Infelizmente, a maioria das corporações não são capazes de explicar o que querem dizer com “colocar os clientes no coração do seu negócio” e isto não é um fenómeno novo (Bodine, 2013b).

Nesta linha, e com o aumento do poder de consumo, o futuro será conduzido por essas empresas que combinam com sucesso essas relações emocionais e lógicas. As agencias de *design* têm vindo a ser bem-sucedidas providenciando uma ligação end-to-end entre os clientes e as operações de negócios. Contudo, o problema com estas agências é o facto de que muitas vezes lhes serem dado um problema no negócio o que fazem é uma solução bonita para no fim perceberem que no fundo apenas

resolveram o problema errado. Isto deve-se ao facto de muitas vezes as empresas procurarem soluções rápidas, e não envolverem estas agências desde o processo de desenvolvimento da estratégia do negócio. Desta necessidade Millar (2013) propõe que SD, Ux e Cx serão parte de uma disciplina maior, apresentando-nos o modelo *Customer-Led Business* (CLB), como podemos ver em baixo.

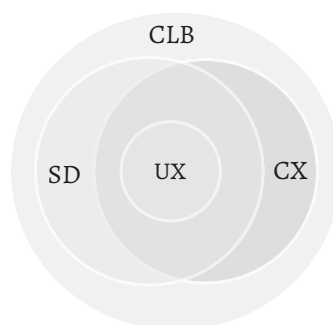


Figura 06 - Relação entre Customer-Led Business, Service Design, User Experience e Customer Experience (Miller, 2013)

Service Design por si só não é adequado para criar toda a estratégia do negócio, contudo os princípios de lógica, emoção e flexibilidade são (Miller, 2013). Com este modelo, existe a combinação destes três factores. A ligação emocional com uma marca, o propósito e alma corporativa, a construção lógica, a análise de mercado e de clientes, prototipagem mais ágil e modelagem financeira (Miller, 2013).

Esta ligação emocional entre as marcas e os clientes, contudo, já não é novidade nenhuma. Uma das principais preocupações e objectivos do *Service Design* é que o cliente se sinta único, isto é, que sinta a passagem do anonimato para a exclusividade (Mager, 2005, pp. 13–14).

[3]

DESIGN DE SERVIÇOS
- PRÁTICA ACTUAL -

Análise de informação pública

(de algumas empresas que trabalham no contexto de service design e

Análise de case-studies.Service Design)

Reflexão

[3] DESIGN DE SERVIÇOS - PRÁTICA ACTUAL

3.1 - ANÁLISE DE INFORMAÇÃO PÚBLICA

(De algumas empresas que trabalham no contexto de service design e análise de case-studies)

Para compreender melhor como *Service Design* tem vindo a influenciar, e como *Service Design* tem vindo a fazer parte da realidade entre as empresas, as consultoras/agências e os utilizadores finais, elaborei uma série de questões, às quais tentei responder apenas com as informações públicas das empresas, através dos seus *websites, blogs, etc.*

Esta lista de empresas⁽⁵⁾ foi fornecida durante o meu estágio e considerei que seria um bom ponto de partida, uma vez que as empresas nesta lista seriam as que teriam mais interesse em termos de exemplos e concorrência para a Accenture.

⁽⁵⁾ Lista completa pode ser consultada - ANEXO A

Para completar esta lista, encontrei um mapa colaborativo com as diversas escolas, empresas e consultoras que trabalham ou ensinam *Service Design*. Apesar do seu carácter colaborativo, que faz perder a fiabilidade, fui verificando ao longo da pesquisa algumas destas empresas e na verdade consegui encontrar a sua larga maioria. Segundo este mapa existem cerca de 189⁽⁶⁾ consultoras a trabalhar nesta área, grande parte delas concentradas na europa como se pode verificar olhando para o mapa (abaixo).

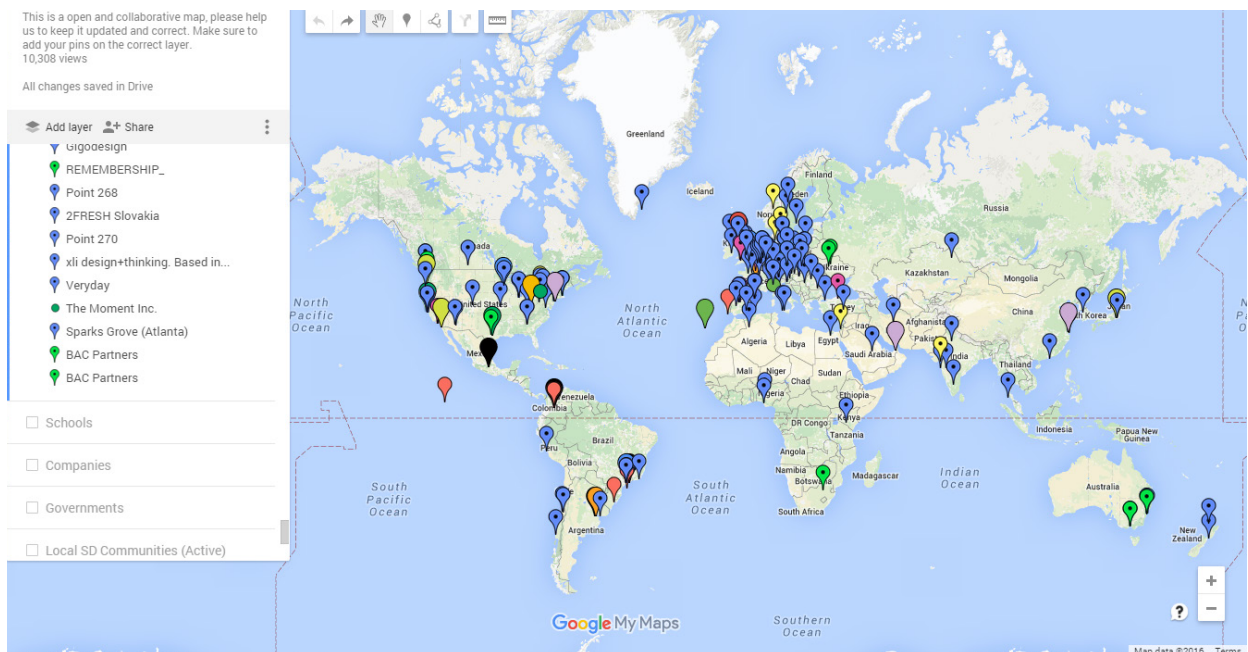


Figura 07 - Mapa Mundial Colaborativo de Service Design https://www.google.com/maps/d/u/0/edit?mid=zMOYK_5G2Ezo.kCaV3y-5Y1xU&msa=0 (15/01/2015)

Para não tornar esta pesquisa dispersa limitei-me à lista que me foi fornecida inicialmente, por email, pelo meu responsável na Accenture e verifiquei as 39 empresas que lá constavam. Após verificar todos os elementos da lista, apenas seleccionei aqueles que conseguia responder a pelo menos 3 questões, analisando as informações públicas fornecidas, de forma a conseguir um estudo consistente e relevante para o meu objectivo; que seria compreender se *Service Design* é de facto uma metodologia adoptada por estas empresas, de que forma – isto é, como o cliente é envolvido -, que ferramentas estariam a ser usadas e o sucesso que tiveram.

Desta forma, as questões formuladas foram:

1. Que *toolkits*/ferramentas usam?

(Alguma ferramenta própria ou ferramentas que já existem?)

2. Exemplo de um caso/projecto de sucesso.

(...em que a interacção entre a equipa e o cliente tenha sido fluída e iterativa?)

3. Quem constitui a equipa?

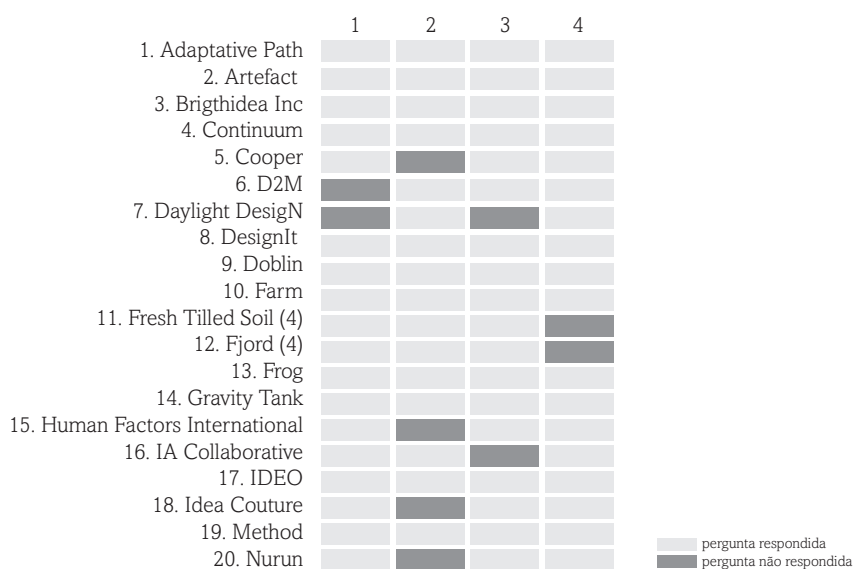
(são equipas de consultoras de *Service Design* externas ou “in-house teams”, equipas multidisciplinares...?)

4. Como envolveram os clientes/end-users nesse caso?

(Reuniões? - apresentam *sketches*? protótipos? sessões de *usability test*? - os clientes efectivamente participam de forma activa no processo? ou passiva? - isto é, eles testam ou só olham e dão a opinião?)

3.2- REFLEXÃO

Como podemos comprovar na tabela abaixo, é possível verificar, que as questões foram respondidas na sua maioria.



Depois da análise feita, podemos observar que algumas empresas investiram na criação de materiais e ferramentas próprias para o desenvolvimento dos seus projectos. Este investimento parece transmitir uma maior preocupação e tentativa de proximidade com os utilizadores/clientes.

Em relação à segunda questão, podemos notar uma certa tendência na aplicação de *Service Design* a problemas complexos de índole social, médica, governamental e humanitária; embora, claro, hajam outras excepções. Podemos perceber que *Service Design* é aplicado, de facto, para a resolução de problemas complexos que muitas vezes precisa de comunicar, lidar e perceber os utilizadores

para quem são dirigidos estes projectos. Sem esta aproximação e empatia, os projectos teriam sido diferentes.

Muitas vezes, a resposta à terceira questão não foi clara, embora algumas empresas analisadas refirmam explicitamente que foram parte de uma equipa externa, ou já faziam parte da empresa que estava a resolver o problema directamente, trabalhando como uma equipa in-house. Este facto pode levantar algumas questões interessantes, em relação à necessidade de criar, ou não, uma equipa especializada no *design* de serviços dentro da própria empresa, ou de contratar uma equipa externa. Um conjunto de leituras sugerem uma série de vantagens e desvantagens em ambas as situações.

Uma equipa interna, poderá trazer uma série de vantagens em relação aos custos geral se compararmos com o custo de contratar uma equipa externa (Pomegranade, 2016). Uma equipa externa deverá ter um maior conhecimento e aproximação com o funcionamento interno da empresa (Davanzo, 2015), e por isso será mais fácil de gerir, construindo relações a longo-termo entre a empresa e os seus funcionários, amadurecendo a marca e trazendo consistência aos projectos (Fineman & Jones, 2015). Por outro lado, são apresentadas uma série de desvantagens, nomeadamente no que toca à integração de novos membros, ao facto de requerer a construção de infra-estrutura para a área de trabalho. A manutenção da criatividade e da mentalidade de *design* poderá ser difícil (Pomegranade, 2016).

Quando se contrata uma equipa externa, existe uma enorme variedade no mercado, é necessário encontrar as pessoas para existir química e perceber as diferenças culturais [2]. Com esta opção é possível contratar apenas as pessoas necessárias, evitando assim sobrecargas de custos e de tempo, existindo assim uma maior variedade de habilidades específicas, em vez de existir adaptação (Fineman & Jones, 2015). Uma das desvantagens será provavelmente o facto de serem necessárias mais reuniões e repetição de briefings para garantir que existe uma linha condutora que toda a equipa está também alinhada com a visão da empresa e por essa razão requerer mais tempo em certas partes do processo (Pomegranade, 2016).

Na quarta questão, muitas vezes o envolvimento dos end-users/clientes também não é bem explícita, contudo, muito do seu envolvimento passa apenas por respostas a entrevistas ou participação em inquéritos e teste de protótipos. Acho que o envolvimento que estas empresas dão às partes interessadas dos projectos por vezes deveria ser maior ou mais explícito.

[4]

CONTEXTO E DEFINIÇÃO DA INTERVENÇÃO

O contexto da Accenture

Clarificação e listagem dos objetivos

Proposta de Intervenção e metodologias

Plano de Trabalhos

[4] CONTEXTO E DEFINIÇÃO DA INTERVENÇÃO

4.1- O CONTEXTO DA ACCENTURE

A Accenture é uma empresa global de consultoria de gestão, tecnologias de informação e outsourcing.

Os registos mais antigos da Accenture remontam para a década de 1950, com a instalação do primeiro sistema de computadores para uso comercial nos Estados Unidos da América, nas instalações da General Electric's Appliance Park. Desde então, a contínua inovação e a rápida transformação são temas que acompanham a história desta empresa.

A Accenture construiu a sua reputação primariamente como consultora tecnológica e de integração de sistemas. Contudo, no final da década de 1980, começou a oferecer uma nova geração de soluções de integração de negócio aos seus clientes; soluções estas que visam alinhar as tecnologias da organização, os seus processos e funcionários através de novas estratégias.

Ao longo da sua história, a Accenture expandiu as suas ofertas e capitalizou-se na evolução de tendências digitais e tecnologias de gestão para beneficiar os seus clientes. Foi pioneira na integração de sistemas de integração e integração de negócios e levou à implementação do planeamento de recursos empresariais, gestão do relacionamento com os clientes e serviços eletrónicos.

Hoje em dia, com mais de 305,000 pessoas prestes a servir os mais diversos clientes em mais de 120 diferentes países, a Accenture estabelece-se como um dos maiores líderes no mercado global ⁽⁶⁾ ⁽⁷⁾.

Num mercado definido pela mudança, claramente funcionando num meio de evolução tecnológica constante que influencia virtualmente todos os clientes e todas as indústrias por todo o mundo, são vividas e experienciadas por estes clientes, diversas perturbações nos seus negócios e os seus objetivos. É neste sentido, que a Accenture se posiciona, liderando o que é chamado de “novo”, combinando o digital, a nuvem e serviços relacionados com a segurança ⁽⁸⁾.

Para garantir e amplificar a sua relevância para com os seus clientes neste mundo digital em constante mudança, a Accenture realiza investimentos constantes na execução das suas estratégias, velocidade e escala para continuar na liderança.

Sediada em Dublin desde 2009, A Accenture oferece serviços amplamente distribuídos em 5 categorias: comunicação, media e tecnologia, serviços financeiros, produtos, recursos e recursos de saúde globais, dividindo-se deste modo em 5 “departamentos”, altamente competitivos e sinérgicos no fornecimento de soluções end-to-end para os seus clientes – Accenture Strategy, Accenture Consulting, Accenture Digital, Accenture Technology e Accenture Operations.

| ACCENTURE STRATEGY – é onde se ajuda a moldar o futuro dos clientes, combinando profundos conhecimentos de negócios com a compreensão em como a tecnologia (especialmente as tecnologias disruptivas) terá impacto na indústria e nos modelos de negócio. Este departamento opera na intersecção entre os negócios e a tecnologia, trazendo operações no campo tecnológico e em contexto industrial para ajudar os clientes a visualizar e a executar estratégias que apoiam a transformação de toda a empresa.

⁽⁶⁾ <https://www.accenture.com/us-en/company-overview-history.aspx>

⁽⁷⁾ <https://www.accenture.com/us-en/accenture-timeline>

⁽⁸⁾ <https://www.accenture.com/us-en/company-2015-letter-to-shareholders-full-text> (30/11/2015) (“LEADING IN THE “NEW”)

⁽⁹⁾ <https://www.accenture.com/us-en/company-2015-letter-to-shareholders-full-text> (“EXECUTING OUR STRATEGY”)

| ACCENTURE CONSULTING – compromete todas as pessoas que operam nos 5 grupos, trazendo experiência em mais de 40 diferentes indústrias, assim como competências de gestão e consultoria de tecnologia para ajudar a transformar as principais empresas do mundo. Em adição, a *Accenture Consulting*, tem a responsabilidade única de orquestrar o melhor de toda a organização para trazer as melhores e mais diferenciadas soluções aos seus clientes, garantindo e construindo sustentáveis relações a longo-termo com os clientes ⁽⁹⁾.

| ACCENTURE DIGITAL – combina as habilidades nas áreas de interação, análise e mobilidade para ajudar os clientes a libertar o seu poder digital para criar um novo valor e transformar o seu negócio. É através do recurso a tecnologias digitais que a *Accenture Digital* proporciona aos seus clientes a criação de novas e mais significativas experiências para os utilizadores, em todos os canais e segmentos, bem como a criação de novos produtos, serviços e modelos de negócio, otimizando a sua eficiência a nível interno de operações ⁽⁹⁾.

| ACCENTURE TECHNOLOGY - o poder da tecnologia é a chave para impulsionar a inovação, oferecer soluções de ponta e aumentar a produtividade. A *Accenture Technology* continua constantemente a adotar novas abordagens de TI e entrega, para ajudar os clientes a competir com agilidade e velocidade, bem como conta com uma constante investigação nos seus laboratórios para se manter na vanguarda das tecnologias ⁽⁹⁾.

| ACCENTURE OPERATIONS – é uma capacidade única no mercado que combina todos os serviços e processos de negócio, infraestruturas, segurança e serviços na nuvem, incluindo a plataforma *Accenture Cloud*, de forma a conduzir operações eficientes e de baixo custo para os clientes ⁽⁹⁾.

É com a fusão de todas estas áreas e talentos que a *Accenture* ganha posicionamento e visão. Fazendo uso das suas capacidades tecnológicas, conhecimento industrial e a criação de novas tendências digitais e negócios, desenvolvendo soluções para ajudar os clientes ao redor de todo o mundo, a gerar novos mercados ou a impulsionar as receitas dos mercados já existentes, uma das preocupações é melhorar operacionalmente e fornecer aos clientes uma aprendizagem sobre como distribuir os seus produtos e serviços de forma mais efetiva e eficiente.

A estratégia de negócios de alto desempenho da *Accenture* é puramente baseada na sua experiência em consultoria, tecnologia e outsourcing para melhorar o desempenho do seu cliente. A chave para isso é a sua estrutura organizacional se adapta a cada cliente. Na *Accenture*, cada projeto tem um gerente de projeto e um gerente funcional. Assim, cada funcionário ou trabalhador do projeto tem dois gerentes que garantem que o trabalho é feito de forma harmoniosa e eficiente.

Desta forma, e uma vez que a *Accenture* opera em mais de uma centena de países, a diversidade cultural é cada vez mais promovida e colocada com a devida ênfase na construção e criação de equipas, mantendo o valor central da *Accenture* de atrair e desenvolver os melhores talentos para os seus negócios.

Ao investir nos seus funcionários e ambiente de trabalho, a *Accenture* torna possível servir e atender de uma melhor forma as necessidades dos clientes e das comunidades, alcançando uma visão de melhorar o mundo em que trabalhamos e vivemos.

4.2 – CLARIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

Observamos muitas vezes, e como já foi estudado, que apesar de existir de facto um envolvimento dos clientes nos projectos desenvolvidos, muita vez a sua voz não ecoa durante todo o processo, e as suas contribuições permanecem em fases distintas e isoladas do processo (nomeadamente na fase de pesquisa e teste de protótipos). Transformar esta relação num processo regular e definido, quer por contacto individual, quer através de outras formas de comunicação, pretende-se estabelecer um novo tipo de relacionamento, mais próximo.

O objetivo fundamental desta dissertação, será a construção (e ensaio) de um processo de criação de maior relacionamento entre os clientes e as marcas, por via de um maior conhecimento das suas necessidades e das suas vontades como indivíduos.

Esse conhecimento é suportado por uma proposta de um modelo de *Service Blueprint*, um modelo generalizado de prestação de serviços que clarifica os pontos de contacto entre os clientes, as marcas e as diversas equipas e profissionais envolvidos, através de uma perspectiva holística de todo o processo de *design* e desenvolvimento.

O processo tem como fundamentos a criação de diferentes fases que permitam perceber como se poderá construir um modelo de fluxo de *Customer Experience*, que possibilite e potencie um maior relacionamento entre os clientes e as marcas. Como suporte a esse modelo, propõem-se a utilização de um conjunto de metodologias, que podem ser consultadas num *toolkit* digital, que visa ajudar na escolha da ferramenta mais conveniente a utilizar em cada fase do modelo de prestação de serviços.

4.3 – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E METODOLOGIAS

- Reconhecimento do tema, pesquisa de conceitos e práticas relacionados.
- Pesquisa de empresas que trabalham no contexto de *Design* de Serviços, análise das suas metodologias;
- Análise de casos de estudo e envolvimento dos clientes em projectos digitais.
- Integração na Accenture – início do processo Etnográfico.
- Análise de projectos digitais e processos de comunicação da Accenture – Shadowing, Entrevistas
- Identificação de *gaps* nos *touchpoints* entre o cliente (ponto de vista externo) e o prestador do serviço e na comunicação interna (abaixo da linha de invisibilidade ⁽¹⁰⁾)
- *Gap Analysis*;
- Elaboração de uma proposta de um modelo de prestação de serviços – *Service Blueprint*
- Definição de novos mecanismos que visam facilitar o fluxo de informação e de *feedback* entre os clientes e as entidades envolvidas no processo de prestação de serviços – *Feedback process Service Design*;
- Escolha de ferramentas/metodologias estudadas, que possam ajudar a colmatar os *gaps* identificados e elaboração de uma proposta de *toolkit* constituído pelas mesmas – *Design* e Prototipagem.
- Desenvolvimento de um sistema de filtragem que acompanha o *toolkit* desenvolvido, com o intuito de ajudar aquando a escolha da ferramenta consoante algumas condicionantes.
- Elaboração do documento com conclusões obtidas, futuras perspectivas e apresentação da metodologia de trabalho e do prototipo.

⁽¹⁰⁾ No planeamento de um serviço é a linha que separa o que o cliente é visivelmente capaz de perceber do que acontece internamente. Consultar GLOSSÁRIO ou ANEXO D, - SERVICE BLUEPRINT.

4.4 – PLANO DE TRABALHOS

Para o planeamento desta dissertação foi elaborado um plano de trabalhos com início a Outubro de 2015 e término em Junho de 2016. Plano de trabalhos com a duração de 8 meses. Contudo, com o desenvolvimento do projecto e das dificuldades encontradas (mais tarde desenvolvidas no capítulo de Reflexão), o planeamento original sofreu algumas alterações, extendendo-se até Agosto de 2016.

Desta forma, são apresentados os dois planeamentos e as diversas diferenças, como se pode observar nas próximas figuras.

1. ESTADO DA ARTE

Outubro 2015 - Janeiro 2006

Nesta fase procedeu-se à investigação do tema e das práticas actuais, metodologias e literatura sobre *Service Design*, *Co-creative Design*, *Design Thinking*, etc.

2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Outubro 2015 - Dezembro 2015

O estado de arte contou com uma pesquisa bibliográfica de livros, artigos, *websites*, vídeos, entre outros.

3. PESQUISA DE EMPRESAS

Novembro 2015

Recolha de empresas que trabalham no contexto de *Service Design*

4. RECOLHA DE PRÁTICAS

Novembro 2015 - Dezembro 2015

Recolha de práticas, ferramentas e avaliação da relação dos clientes com essas empresas e avaliação da importância do *Design* de Serviços nesses projectos.

5. ANÁLISE CASOS-ESTUDO

Novembro 2015 - Dezembro 2015

Estudo e análise dos projectos das empresas seleccionadas

6. ESTÁGIO NA ACCENTURE

Fevereiro 2016-Julho 2016

Estágio em horário completo na Accenture – integração na equipa

A partir de Fevereiro e com a integração na Accenture, podem-se verificar as seguintes alterações:

Calendarização Original

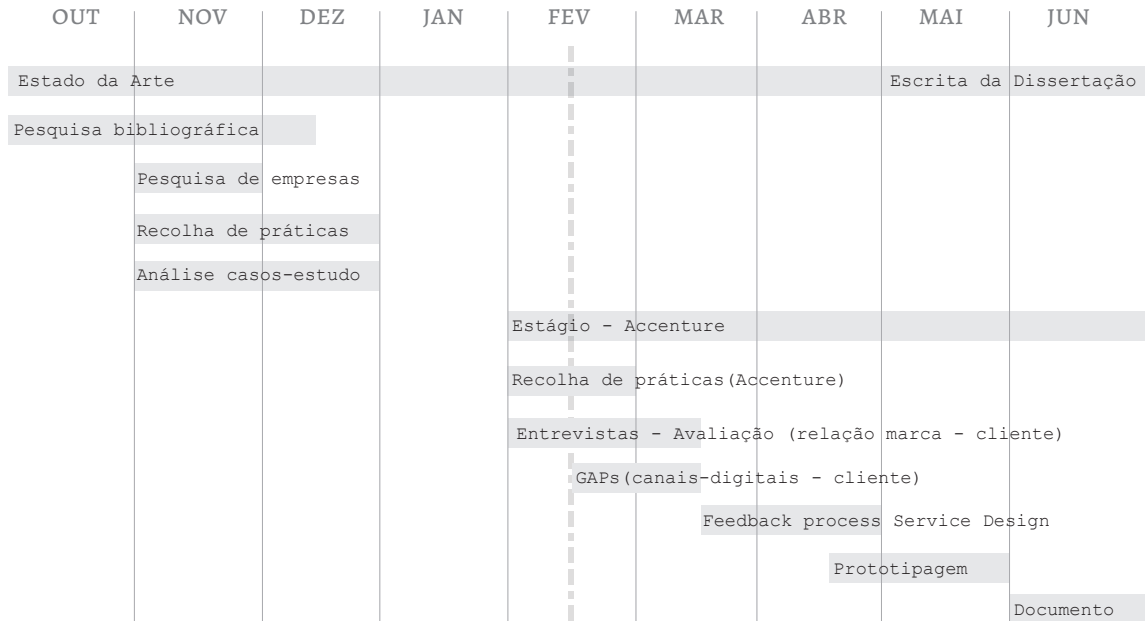


Figura 08 - Plano com a primeira calendarização, Janeiro 2016

Calendarização Actualizada

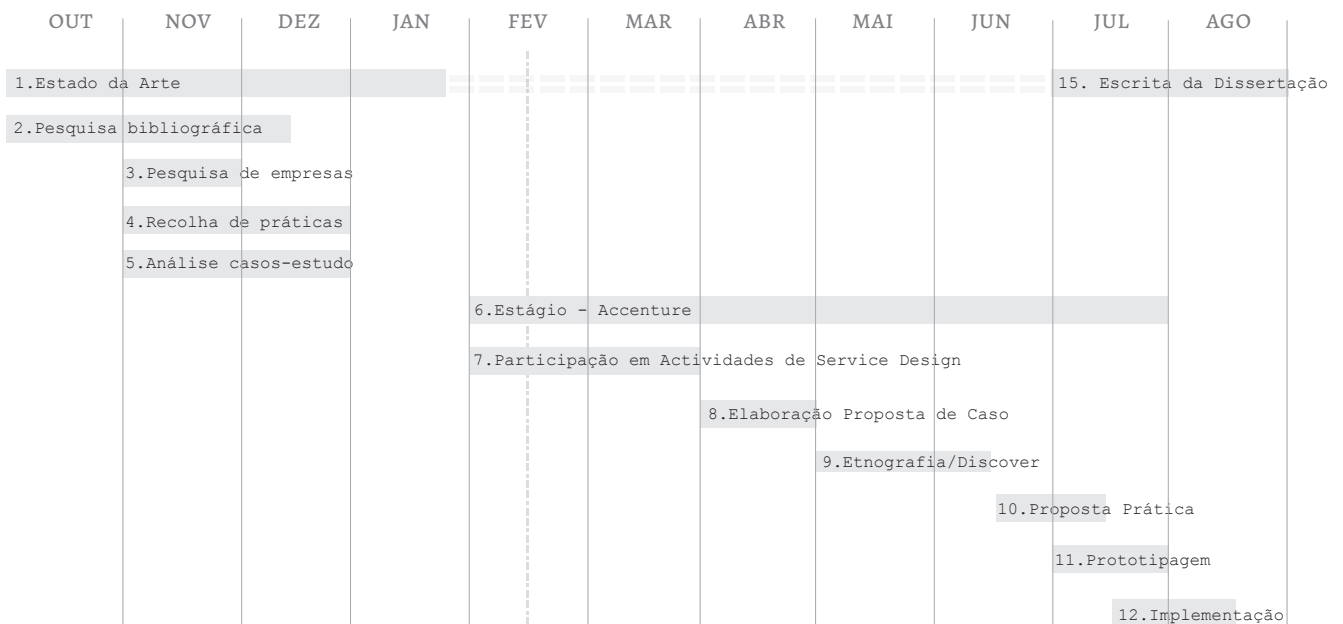


Figura 09 - Plano com a calendarização actualizada, Agosto 2016

7. PARTICIPAÇÃO EM ACTIVIDADES DE *Service Design*

Fevereiro 2016 - Julho 2016

Durante os primeiros meses tive a oportunidade de participar em sessões de *brainstorming* e noutras actividades relacionadas com o processo de *Design Thinking*.

8. ELABORAÇÃO PROPOSTA DE CASO

Fevereiro 2016 - Julho 2016

A elaboração da proposta foi um processo contínuo, em que tive a oportunidade de observar e perceber como poderia aplicar os meus conhecimentos na área de estudo em questão.

9. ETNOGRAFIA/DISCOVER

Maio 2016 – 15 Junho 2016

O Processo etnográfico desta dissertação, usufruiu de algumas técnicas como entrevistas e shadowing. Um aspecto muito importante foi também a observação de como as pessoas trabalham, e como interagem; que programas usam, como comunicam, etc.

Esta fase contou ainda com a análise de várias *timelines* e planeamentos de projectos digitais. Nesta etapa, foram ainda detectados alguns problemas, na parte de comunicação.

10. PROPOSTA PRÁTICA

15 Junho 2016 – 15 Julho 2016

Depois da análise de pessoas e contexto efectuada na fase anterior, foi elaborada uma proposta para o processo de prestação de serviços. Mais uma vez foram aplicadas técnicas de *Design Thinking* e *Service Design - Service Blueprinting*.

11. PROTOTIPAGEM

Julho 2016

Enquanto se completava o *Service Blueprinting* (fase 10), começou a ser planeado e desenhado um Paper Prototypes (mais uma ferramenta de *Service Design/ Design Thinking*) do *Toolkit*.

12. IMPLEMENTAÇÃO

15 Julho 2016 – 15 Agosto 2016

Implementação da primeira versão do *Toolkit* planeado na fase anterior.

13. ESCRITA DA DISSERTAÇÃO

Outubro 2015 - Agosto 2016

Tarefa iniciada com a escrita de 1. Estado da Arte, que vai decorrer ao longo de todo o planeamento desta dissertação/estágio. Durante o estágio na Accenture foram efectuadas algumas correcções de acordo com o *feedback* obtido na primeira defesa (Fevereiro) culminando com o término da escrita da parte prática concentrado nos últimos dois meses do planeamento.

[5]

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Modelo de Prestação de Serviços - Service Blueprint

Identificação de Touchpoints e Gap Analysis

Proposta de Material de Suporte

[5] PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

5.1 – MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - SERVICE BLUEPRINT

Numa consultora como a Accenture, com uma grande variedade de projectos, clientes e capacidades, a generalização de um processo de prestação de serviços poderá vir a ser bastante útil como base de planeamento, tanto para a própria Accenture, como para o cliente; uma vez que olhando para esta proposta, poderá perceber mediamente o seu grau de envolvimento, aquilo que poderá esperar e que é esperado de si, de forma a que um projecto decorra de melhor forma possível (isto é, o mais parecido possível com o cronograma planeado pelos responsáveis).

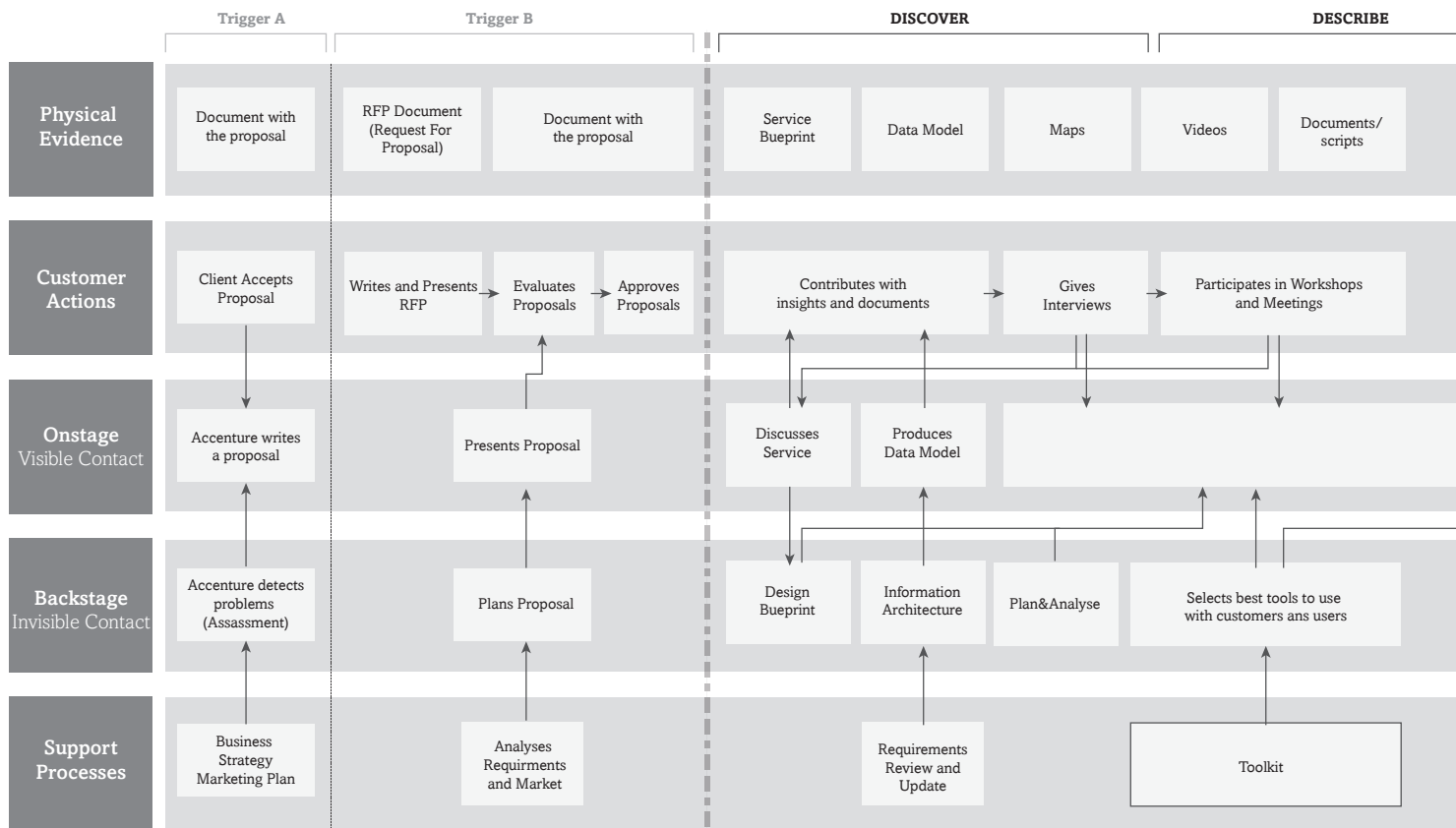
Numa consultora, os projectos nos quais trabalham normalmente têm duas origens distintas.

Um dos trabalhos dos consultores é procurar problemas ou falhas e perceber as oportunidades que existem para resolver ou melhorar os serviços ou produtos que existem. É precisamente esta a primeira forma de começar um projecto: com uma proposta feita pela própria consultora a um Cliente, visando uma melhoria na sua corrente situação.

A segunda forma, parte do Cliente, que percebe os seus problemas e lança um documento com as suas necessidades. Neste caso, as várias empresas, estúdios, consultoras, *etc.*, fazem uma proposta com base nesse documento, muitas vezes *designado* por RFP (*Request For Proposal*). Em seguida essas propostas são colecionadas e analisadas pelo Cliente que aprova aquela que lhe for mais conveniente, quer em termos e inovação, custo-benefício, aquilo que lhe parecer mais indicado.

Depois de aprovado o projecto, inicia-se a fase de *Discover*. Nesta fase existe uma relação muito próxima entre a equipa do projecto e o cliente ou utilizadores. Desta fase deverá resultar um estudo etnográfico para conhecermos não só as pessoas como o contexto do problema.

Ao longo do desenvolvimento do projecto, este passa por uma série de fases (que poderemos ler em detalhe no próximo capítulo). Esta divisão ajuda não só a organizar o pensamento, como a perceber o *output* entre cada etapa.



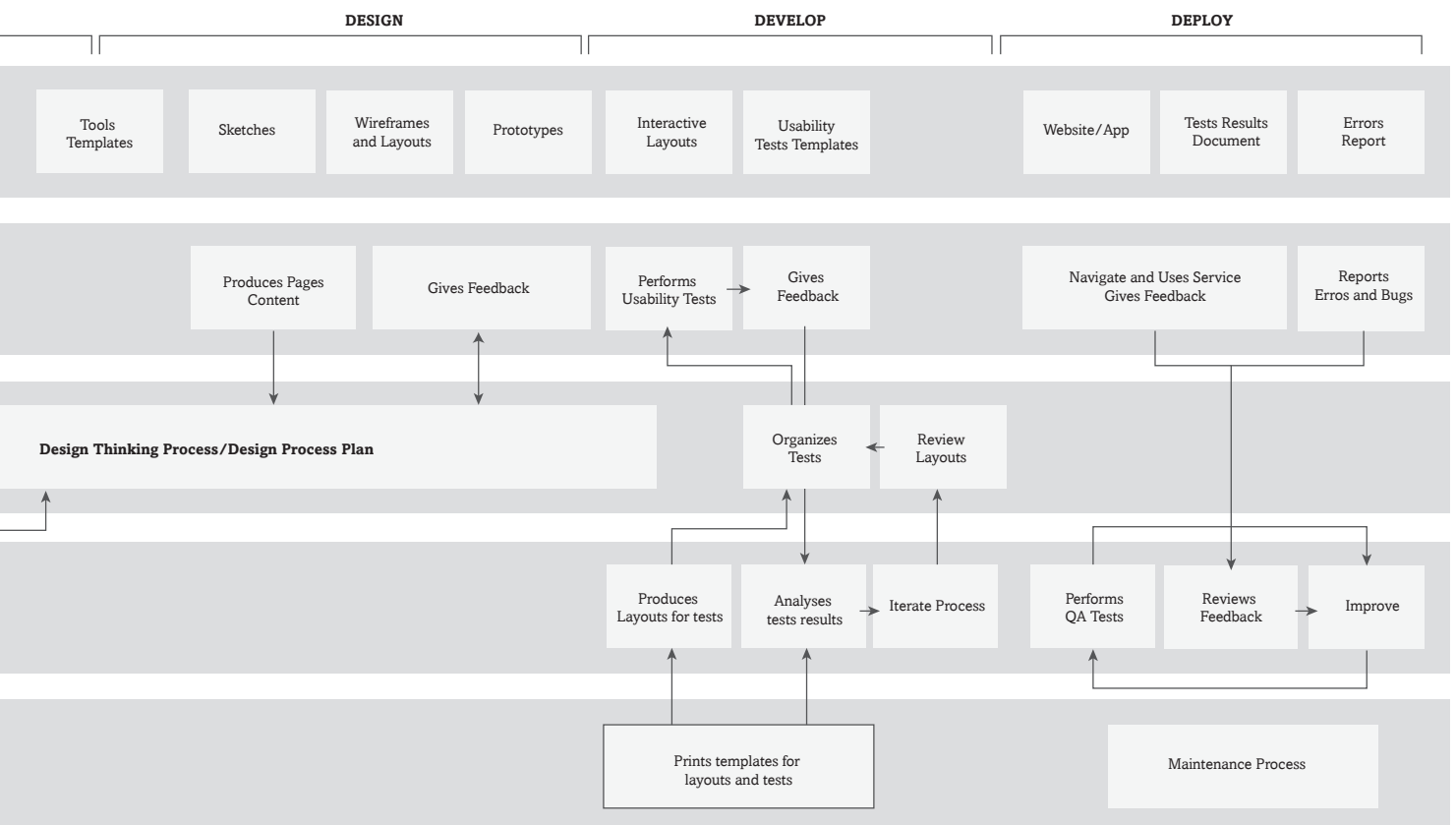


Figura 10 - Proposta do modelo de Prestação de Serviços Accenture - Service Blueprint

5.2 – IDENTIFICAÇÃO DE TOUCHPOINTS E GAP ANALYSIS

Parte do problema detectado relaciona-se com a decisão e a escolha das melhores ferramentas para cada uma destas fases. Alguns destes casos, nomeadamente na fase de *design* já se encontravam em uso (*wireframes*, prototipagem, etc), no entanto, o não envolvimento da equipa de desenvolvimento no processo criativo, por vezes atrasa o desenvolvimento e a passagem do conceito “estático” para o “interactivo”. Para colmatar esta situação, propõe-se a utilização de um *toolkit*, que, através da metodologia de *Design Thinking*, pretende envolver não só a equipa de desenvolvimento, como o próprio cliente e utilizadores, bem como todas as outras partes interessadas no projecto em questão. Como já visto anteriormente o desenvolvimento de um projecto de forma cooperativa, traz uma série de vantagens, nomeadamente em termos de gestão de tempo, que é um factor muito importante num mercado competitivo.

5.3 – PROPOSTA DE MATERIAL DE SUPORTE À PRÁTICA APRESENTADA

Parte do problema detectado relaciona-se com a decisão e a escolha das melhores ferramentas para cada uma destas fases.

Esta aplicação, pretende dar aos seus utilizadores um suporte prático para a procura das ferramentas que se adaptam às suas necessidades - aplicando uma série de escolhas e filtros, quer seja de tempo, de número de pessoas, etc;

Num modelo de prestação de serviços, pode-se contar com o envolvimento de diversas entidades, desde consultores, *designers*, analistas, programadores, etc. Manter o contacto entre todas essas entidades, de forma a que exista a partilha de conhecimento, é um dos objectivos da utilização deste *toolkit* proposto.

[6]

MATERIALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Toolkit – Design de Interação

Escolha da Metodologia

Escolha das Ferramentas

Diagrama de Fluxo e Navegação

Tecnologia e Implementação

Design de Interface

[6] DESENVOLVIMENTO E MATERIALIZAÇÃO

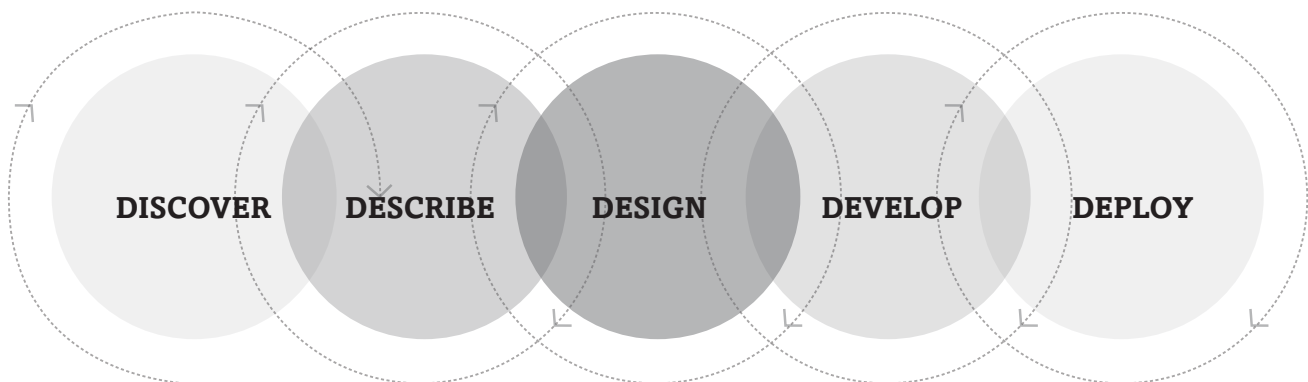
6.1 – TOOLKIT – DESIGN DE INTERAÇÃO

A presente proposta, constituída por uma selecção de ferramentas, foi desenvolvida utilizando metodologias como observação e entrevistas e percepção de como as pessoas trabalham e a sua forma e lidar com o cliente. Este *toolkit* permite ainda ao utilizador criar uma selecção de ferramentas para dar suporte durante a continuidade do projecto.

6.1.1 – ESCOLHA DA METODOLOGIA

A metodologia adoptada tem sido aquela que tem vindo a ser, em alguns casos, já praticada na Accenture. A lógica dos 5D: *Discover, Describe, Design, Develop e Deploy*.

Como podemos observar na figura abaixo, este é um processo iterativo, ou seja, não corresponde a um processo totalmente linear, permite voltar rapidamente ao que tínhamos anteriormente e recomeçar a fase seguinte: testar, melhorar, implementar....



| DISCOVER

A fase de *Discover* traduz-se essencialmente numa profunda e imersiva pesquisa combinada com um processo extensivo de análise do contexto mais alargado de um desafio ou oportunidade.

Isto começa em entender o negócio do cliente, estratégia, mercado, industria e mais importante, o envolvimento das pessoas. Empatia é o núcleo da fase da Descoberta. Focando-nos em métodos de pesquisa empáticos e etnográficos como as entrevistas de campo, o shadowing e observação; trabalhando em equipa para desvendar importantes dados do seu público alvo, de forma a compreender o seu comportamento, motivações, experiências e necessidades. Em outras palavras, é como colocar-se na pele de outra pessoa. Esta introspecção, combinada com a pesquisa do cliente, do mercado e da indústria ajudam a estruturar ou mesmo reestruturar o problema em mãos.

Para esta fase, as ferramentas escolhidas agrupam-se de duas formas diferentes, para garantir que o resultado obtido abrange todas as áreas. Temos assim uma selecção de ferramentas ligadas à “Definição da Visão”, em que pretendemos perceber

Figura 11 - Proposta visual da Metodologia e fluxo do processo

a direcção do projecto, na sua fase inicial, e outra selecção em que pretendemos conhecer “as pessoas e o contexto”. Isto é, as pessoas para quem o projecto vai ser desenvolvido, e o contexto em que vai ser utilizado.

| DESCRIBE

Nesta fase, a equipa sintetiza e analisa todos os dados reunidos. É onde a equipa estabelece conexões, identifica padrões, descobre significados e desenvolve um ponto de vista. Começam também por estabelecer as bases e fundações daquela que irá ser a sua arquitectura do negócio e das suas necessidades.

Por traduzir todas estas descobertas em um plano de ação, a raiz do desafio ou oportunidade é identificada e torna-se mais claro agora de como a equipa deve proceder e se mover no futuro.

| DESIGN

A fase de *Design* comporta em si a divergência e a convergência de ideias. Construindo sobre um ponto de vista, já elaborado na fase anterior - a fase *Describe*, a equipa explora todas as soluções possíveis. É importante aqui que todas as ideias sejam consideradas e que sejam alvo de discernimento por parte dos membros. Através da fase de *Design*, as ideias mais viáveis são exploradas em mais profundidade e são assim criados protótipos que representam cada uma delas.

À semelhança da primeira fase, existiu a necessidade de subdividir esta fase em duas, uma vez que existem dois momentos distintos, com ferramentas que auxiliam cada um desses momentos: exploração de ideias e a criação e redefinição de protótipos.

| DEVELOP

Nesta fase, os protótipos desenvolvidos anteriormente, são partilhados de forma a obter *feedback*. Isto ajuda não só a seleccionar e excluir algumas das ideias viáveis consideradas na fase anterior como a destacar aquelas que de facto se mostram mais eficazes, e que serão por sua vez alvo de refinamento e aperfeiçoamento. A equipa testa a solução com pessoas em fases de ensaio, desta vez com protótipos melhorados, de alta-fidelidade. Através deste processo, a equipa desenvolve e testa todos os componentes e características necessárias da oferta, refazendo os elementos que não funcionam e inspeccionando cuidadosamente todas as etapas anteriores consideradas necessárias.

| DEPLOY

A solução seleccionada é alvo de um desenvolvimento mais aprofundado, é lançada e integrada em escala. Normalmente a solução será posteriormente monitorizada e melhorada após o seu lançamento.

Na fase de *Deploy*, pretende-se um desenvolvimento ágil, que permita um certo nível de rápida iteração com as fases anteriores desta metodologia.

6.1.2 – ESCOLHA DAS FERRAMENTAS

A escolha de cada ferramenta⁽¹¹⁾, individualmente, passou por uma série de critérios como o tempo que execução, o seu objectivo, vantagens e materiais necessários. Procurei escolher ferramentas que fossem facilmente implementadas durante uma reunião ou um workshop. Dentro desta selecção, escolhi ferramentas que se destacassem uma das outras de acordo com o seu carácter mais fun ou mais “sério”, compondo assim um kit variado, mas com potencial e utilidade para os projectos que suporta

⁽¹¹⁾ O detalhe de cada ferramenta, bem como a explicação de porque foi escolhida, a sua descrição, recursos, etc., pode ser consultada no ANEXO D

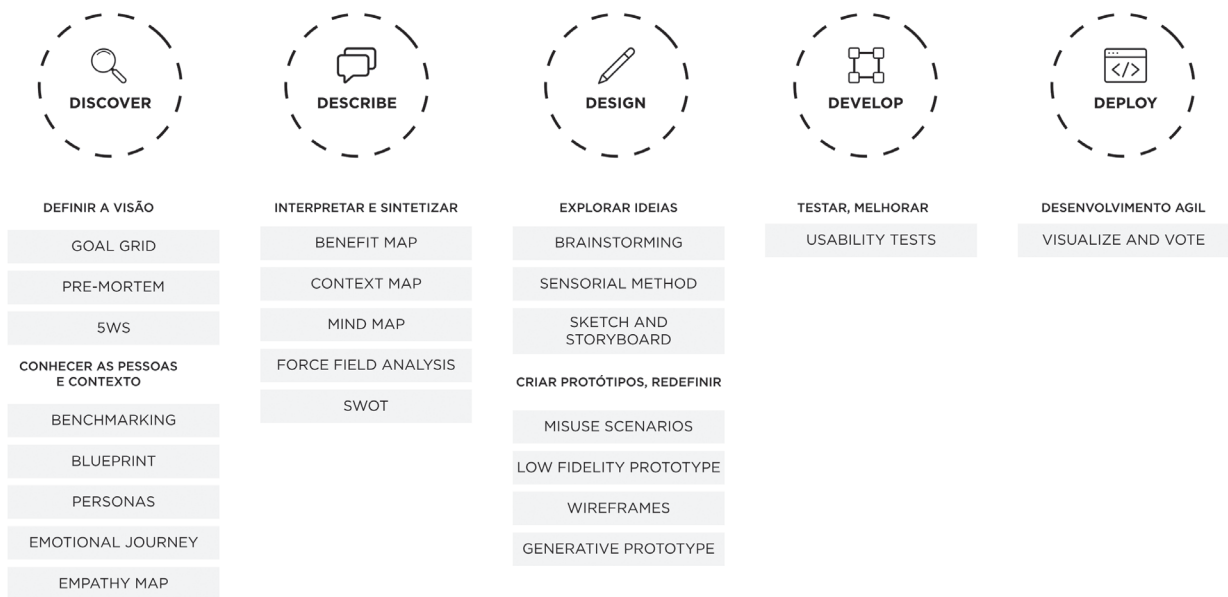


Figura 12 - Esquematização da selecção de ferramentas para o protótipo do toolkit

6.1.3 – DIAGRAMA DE FLUXO E NAVEGAÇÃO

A navegação deste toolkit começa com a página inicial onde podemos ler uma breve descrição sobre o que é design thinkin. A partir desta página é possível ir para a página que contém a metodologia e respectivas definições, ou para a página que contém a lista de ferramentas.

Na página da metodologia, é possível escolher cada uma das fases da metodologia e ler sobre ela, assim como visualizar uma breve lista com as ferramentas associadas a essa fase.

Na página da lista de ferramentas, temos uma visão holística de todas as ferramentas que constituem este primeiro toolkit. É possível filtrar as ferramentas, de acordo com alguns critérios como o nome, o mínimo e o máximo tempo de execução, a fase da metodologia a que pertence, ou combinar todos estes filtros. É possível ainda organizar os resultados alfabeticamente, por mínimo de tempo de execução ou por fase da metodologia.



Figura 13 - Diagrama contextual - User Environment Design (ver Glossário)

6.1.3 – TECNOLOGIA E IMPLEMENTAÇÃO

Para este projecto foi desenvolvido um protótipo funcional. Foram escolhidas algumas linguages e tecnologias que permitem tornar a sua implementação mais fluida e dinâmica.

Linguagens e Frameworks

PHP & SQL: para a criação da base de dados, pedido e envio de informação

HTML: para a estrutura da página

CSS: para a criação de estilos

JAVASCRIPT: para criar funções e outra chamadas

ANGULAR JS: para fazer a comunicação em tempo real da base de dados e da visualização. Foram utilizados alguns módulos:

- **ngROUTE:** guarda num *array* o estado e os pedidos da página para manter a mesma visualização depois de actualizar a página

- **rzMODULE:** para personalizar o slide do filtro do tempo, de forma a fazer o pedido sem actualizar a página

- **ANGULAR.FILTER:** conjunto de filtros para aplicar aos *arrays* do angular.js

- **NGANIMATE:** para fazer animações básicas com os filtros do angular.js

Modelo Relacional

Uma vez que este protótipo conta com um conjunto de ferramentas que se relacionam com diversas fases da metodologia; e com ferramentas que têm uma série de características semelhantes, foi criada uma base de dados para facilitar e automatizar o processo de visualização. Foi criada uma primeira versão deste modelo na perspectiva de, no futuro, existir a necessidade de implementar um sistema de gestão ou *backoffice*.

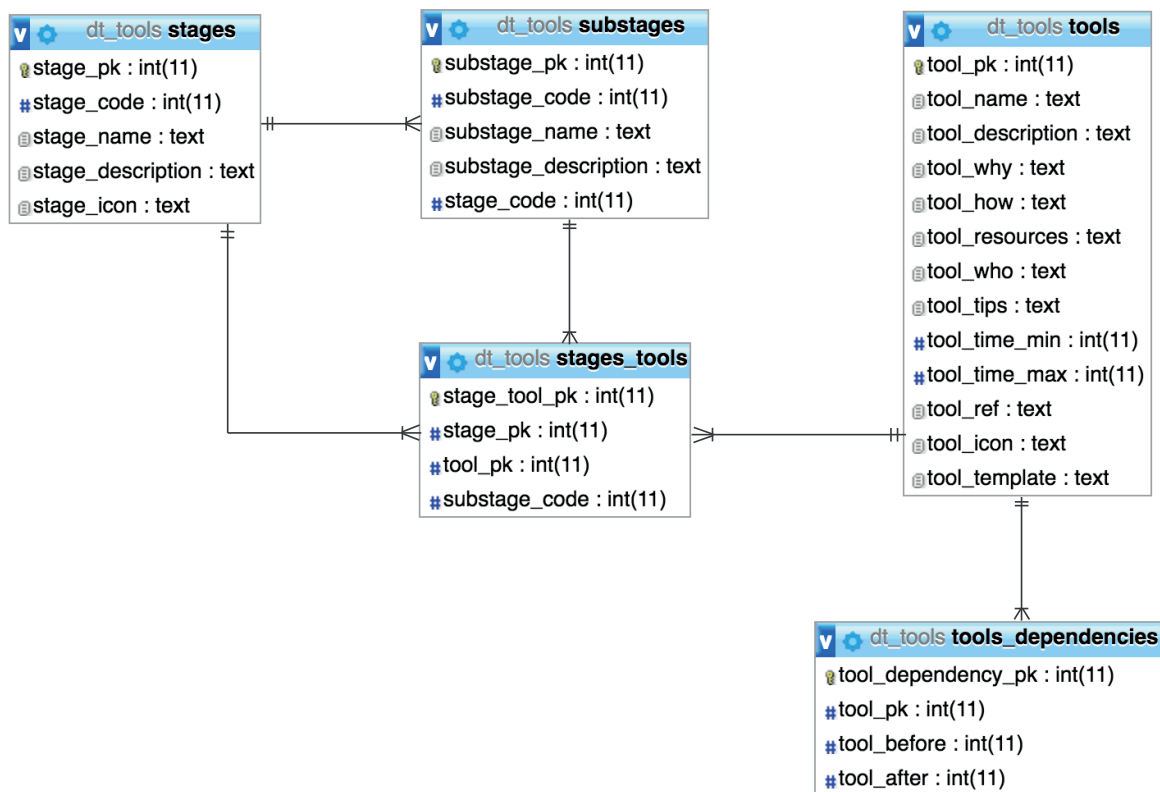


Figura 14 - Modelo Relacional da Base de Dados do protótipo

Tabelas

- STAGES – nome, descrição e ícone que corresponde a cada fase da metodologia
- STAGES_TOOLS – Tabela que relaciona cada ferramenta a um ou mais fases da metodologia, assim como ao substage (fase intermédia) respectiva.
- SUBSTAGES – contém o nome e descrição de fases intermédias da metodologia
- TOOLS – Tabela que contém os detalhes de uma ferramenta
- TOOLS_DEPENDENCIES – Tabela que relaciona se alguma ferramenta contém alguma dependência, isto é, se é necessário realizar alguma outra ferramenta antes da que está a ser visualizada, ou se é recomendado fazer alguma outra a seguir.

Organização de Ficheiros



- [index.php](#) – Página inicial
- [stages.php](#) – Página com a metodologia
- [tools.php](#) – Índice de ferramentas
- [tooldetails.php](#) – Página com o detalhe de cada ferramenta
- [functions.php](#) – Contém todos os pedidos e comunicação com a base de dados



- CSS – Contém as várias páginas de estilos
 - [font-awesome.css](#) – Página de estilo importada (font-awesome)
 - [rzslider.css](#) – Página de estilo de um slide personalizado
 - [style.css](#) – Página geral de estilos



- DOWNLOADS – Contém os *Templates* correspondentes às ferramentas (para download na página de detalhe de ferramenta)



- FONTS – Contém as os ícons importados e o tipo Gotham Round



- IMG – Inclui imagens e alguns ícons



- INCLUDES
 - [db_connect.php](#) – Página de conexão à base de dados
 - [header.php](#) – header a incluir em todas as páginas
 - [footer.php](#) – Foot era incluir em todas as páginas
 - [navbar.php](#) – Barra de navegação, a incluir em todas as páginas



- JS
 - [script.js](#) – página que contém todas as funções

6.1.4 – DESIGN DE INTERFACE

O *Design* da Interface começou pela realização de uma lista de funcionalidades e mapeamento de cada página. Em seguida prosseguiu-se ao desenho, em papel, das *wireframes*; planejando o conteúdo e a hierarquia da informação em cada página.

Wireframes & Paper Prototype

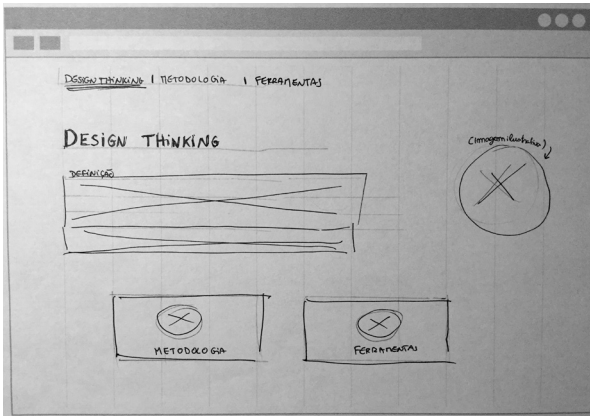


Figura 15 - Estudo/Wireframe da página Inicial - (Homepage)

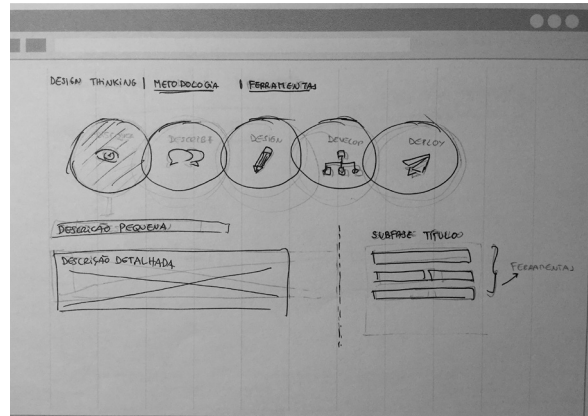


Figura 16 - Estudo/Wireframe da página de apresentação da Metodologia

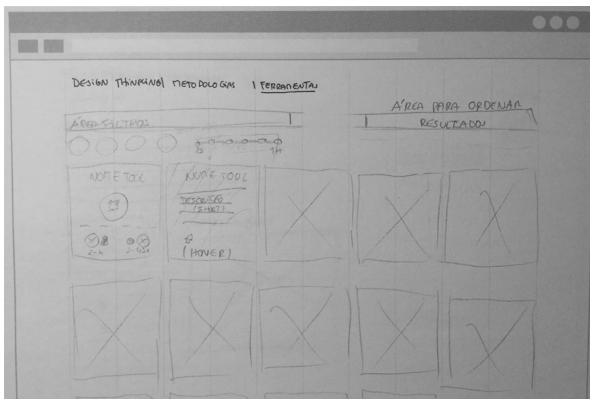


Figura 15 - Estudo/Wireframe da página com a lista de ferramentas e filtros

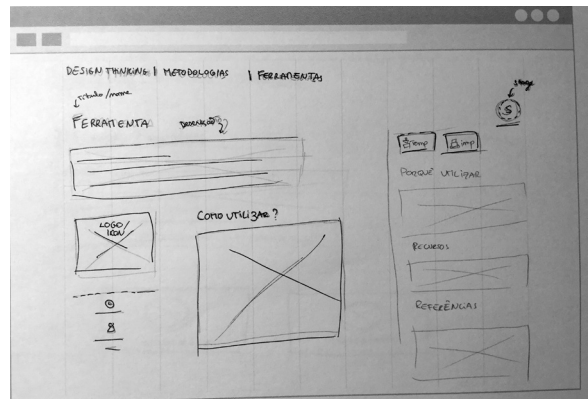


Figura 16 - Estudo/Wireframe da página que apresenta o detalhe de uma ferramenta

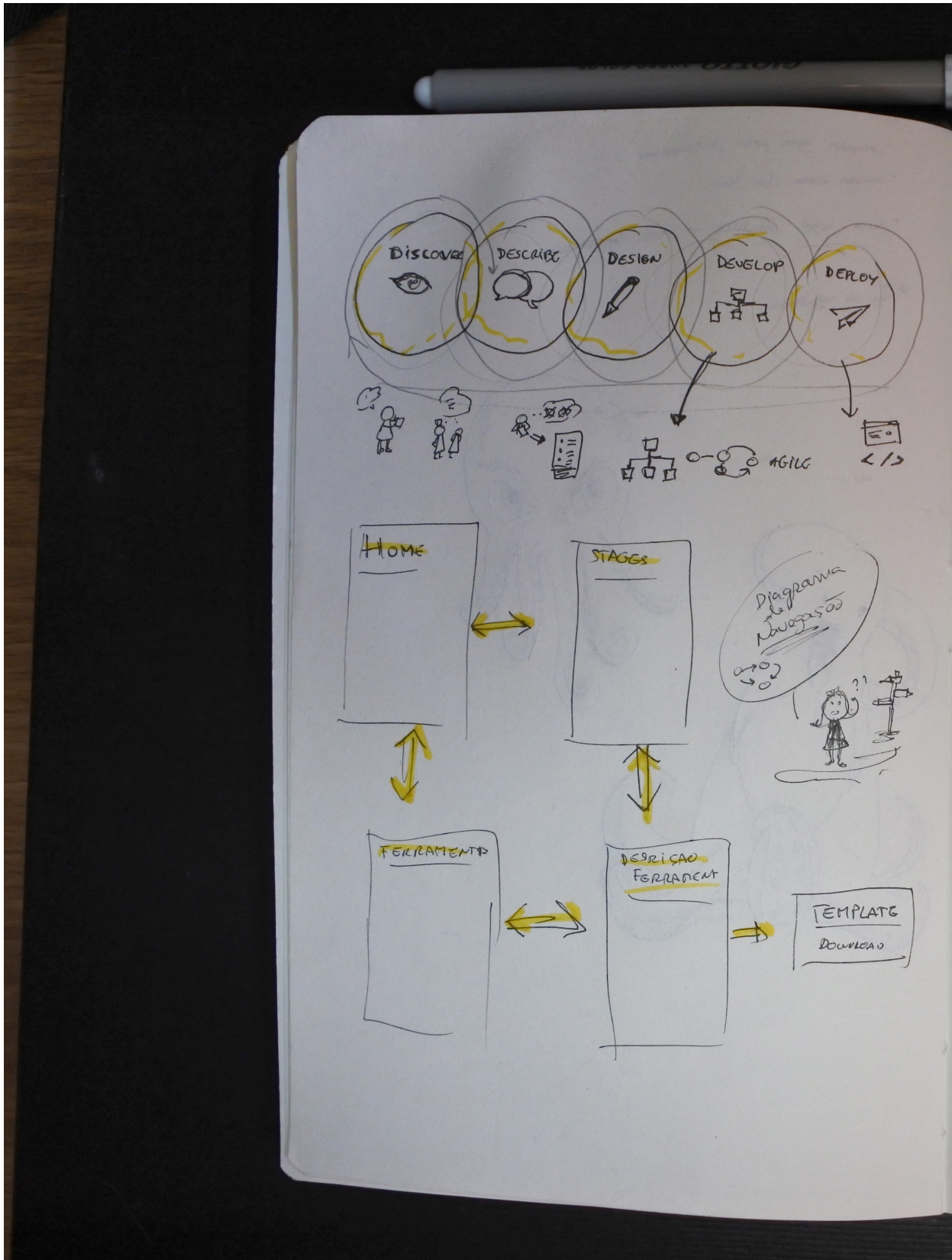
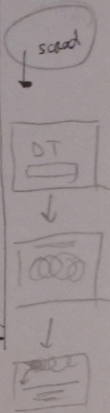
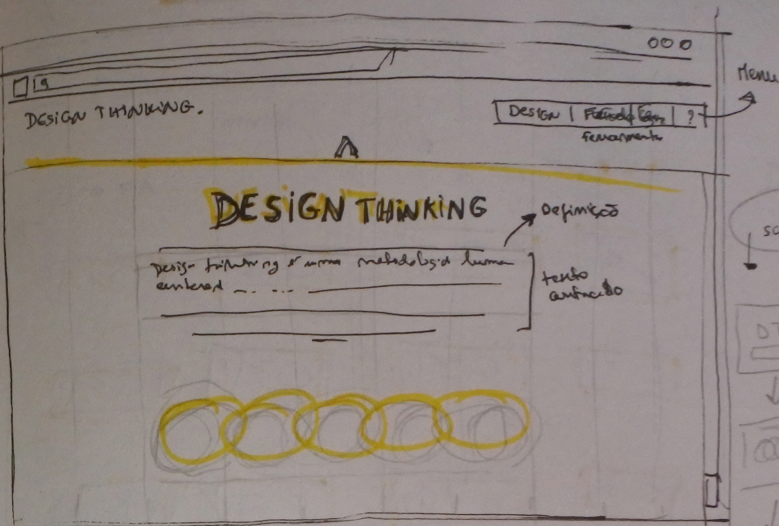


Figura 17 - Estudo/esboços layout e cores - homepage e navegação

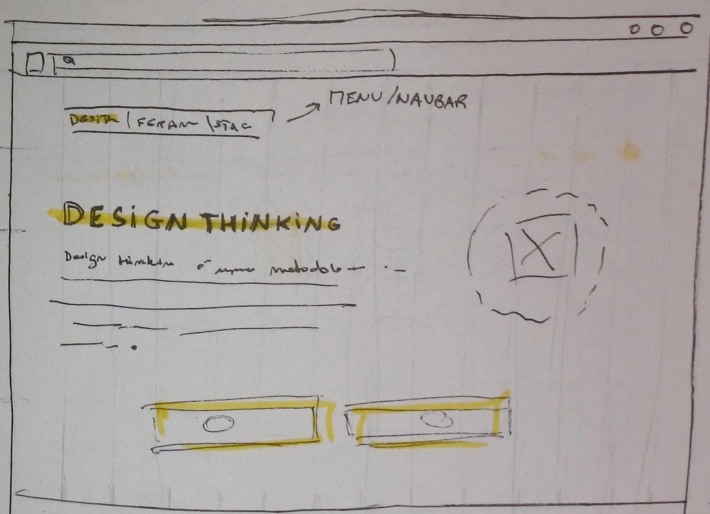
ToolKIT → Wireframes study ①



- # fda 138
- # lclclp
- # ccc

Definição DT
• search → definição → stages
• Stages → select stages

Homepage ①



Homepage ②

TAB SCROLL → LINKS [M] [F] → Ferramentas
metodol.

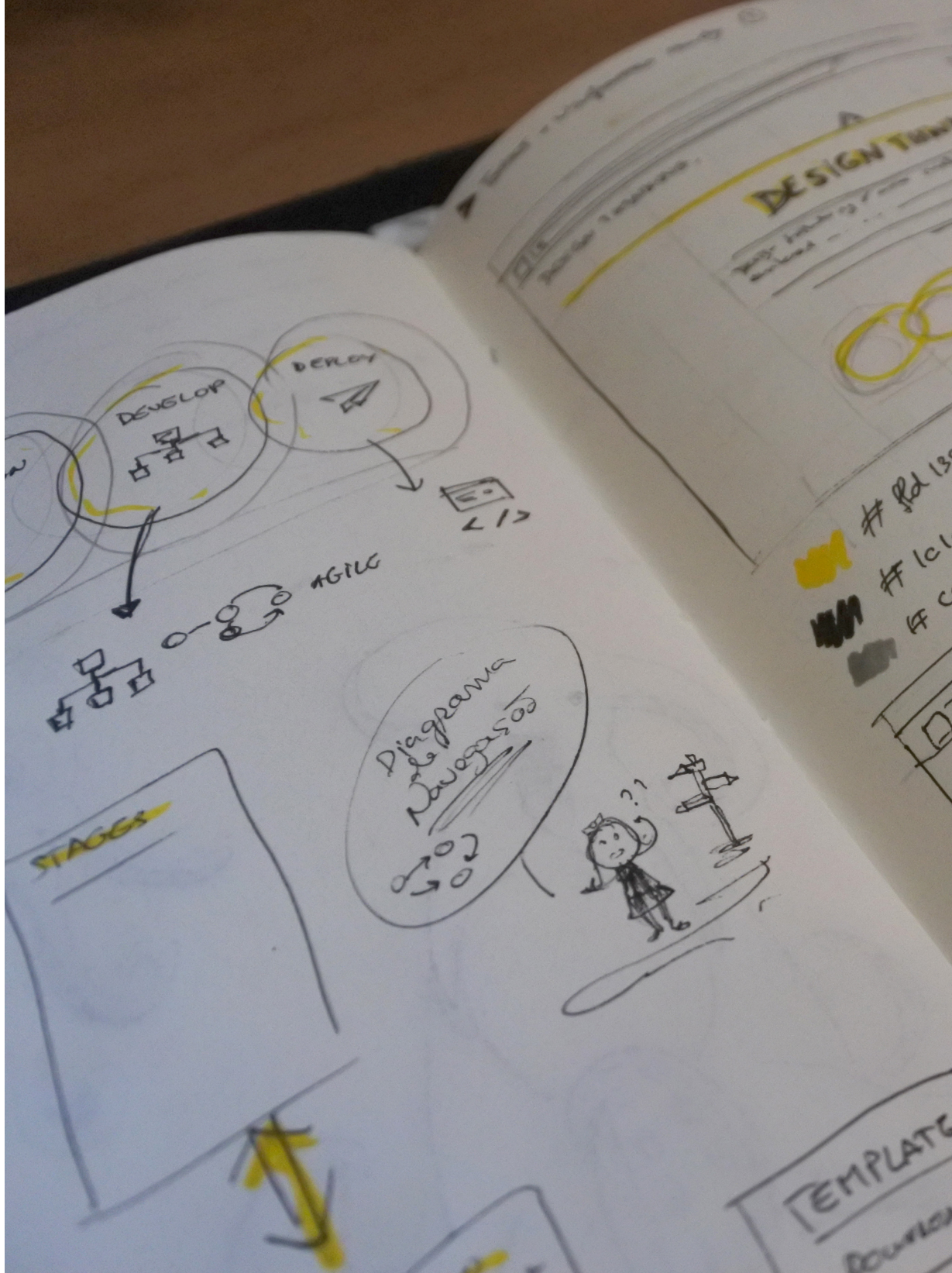




Figura 18 - Estudo/esboços layout e cores - detalhes homepage

Design Thinking DESIGN THINKING

Design Thinking DESIGN THINKING

GOTHAM REGULAR
GOTHAM BOLD

Design Thinking DESIGN THINKING

Design Thinking DESIGN THINKING

GOTHAM ROUNDED REGULAR
GOTHAM ROUNDED BOLD → título
subtítulo ?

Design Thinking DESIGN THINKING

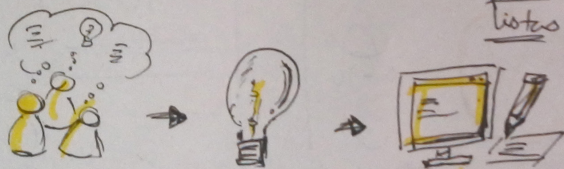
Design Thinking DESIGN THINKING

FIRA SANS REGULAR/BOLD → tudo longo

Design Thinking DESIGN THINKING

Design Thinking DESIGN THINKING

Fira mono REGULAR → Nota
Fira mono BOLD → ~~telas~~
listas



Design Thinking



Figura 20 - Estudo/esboços layout, cores e tipografia - página de *display* das ferramentas (detalhes)

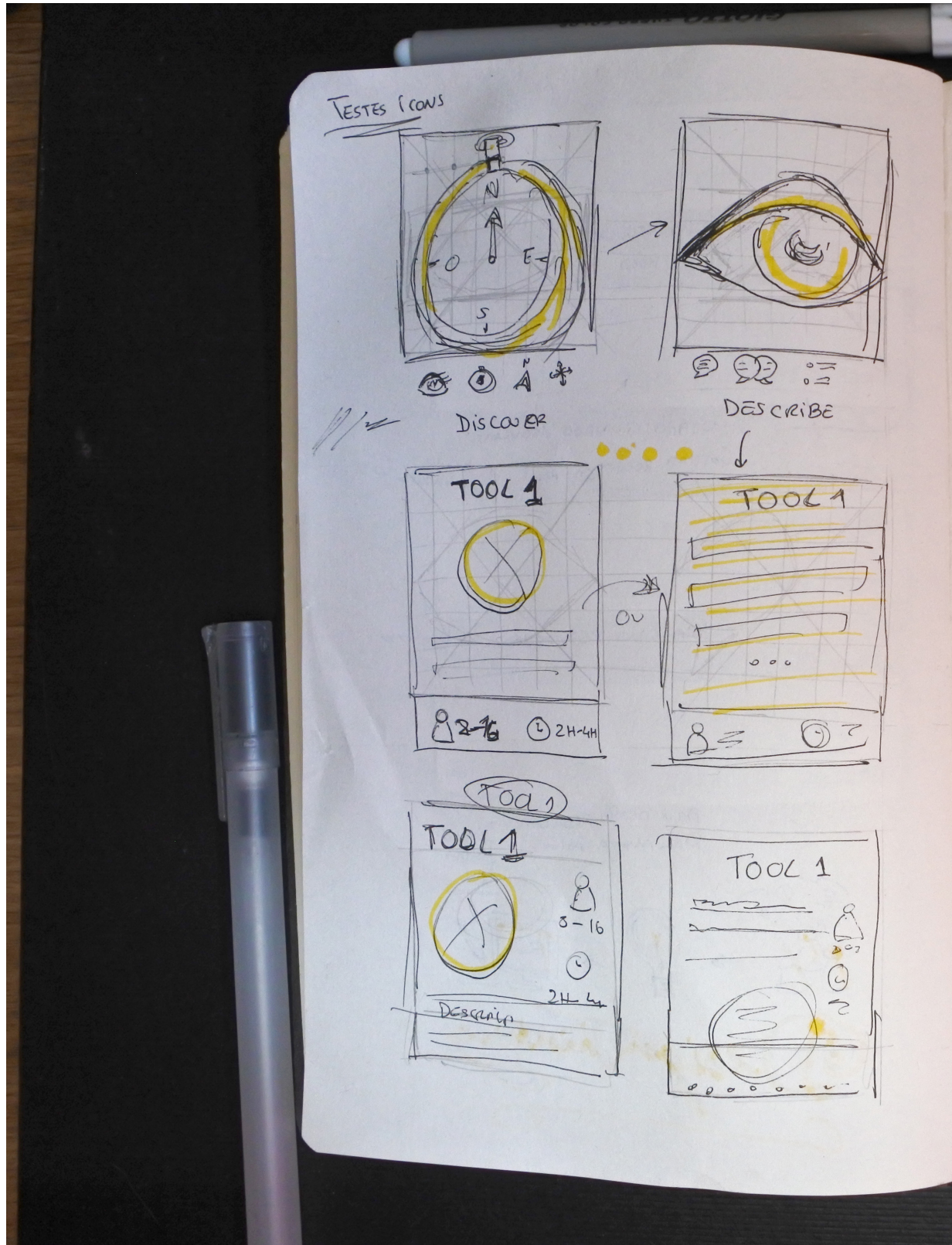
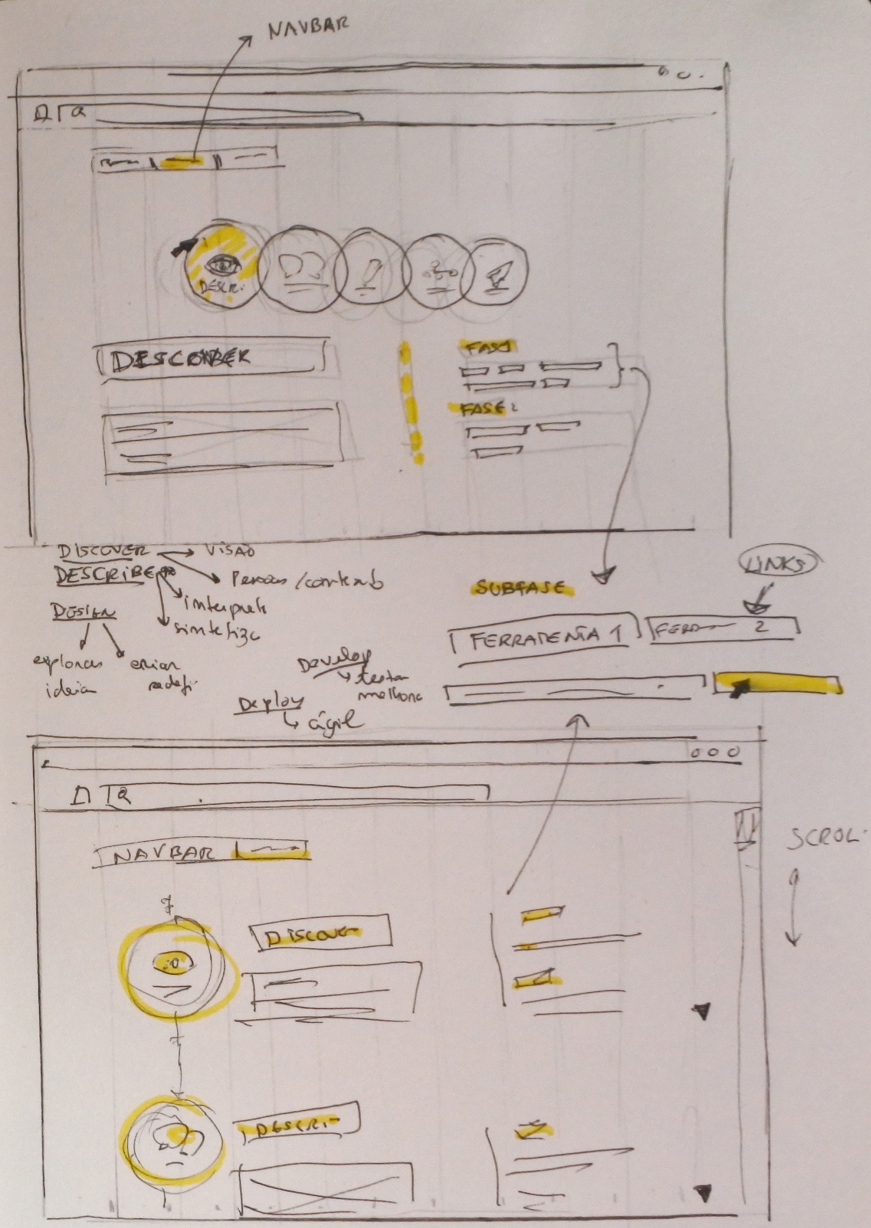
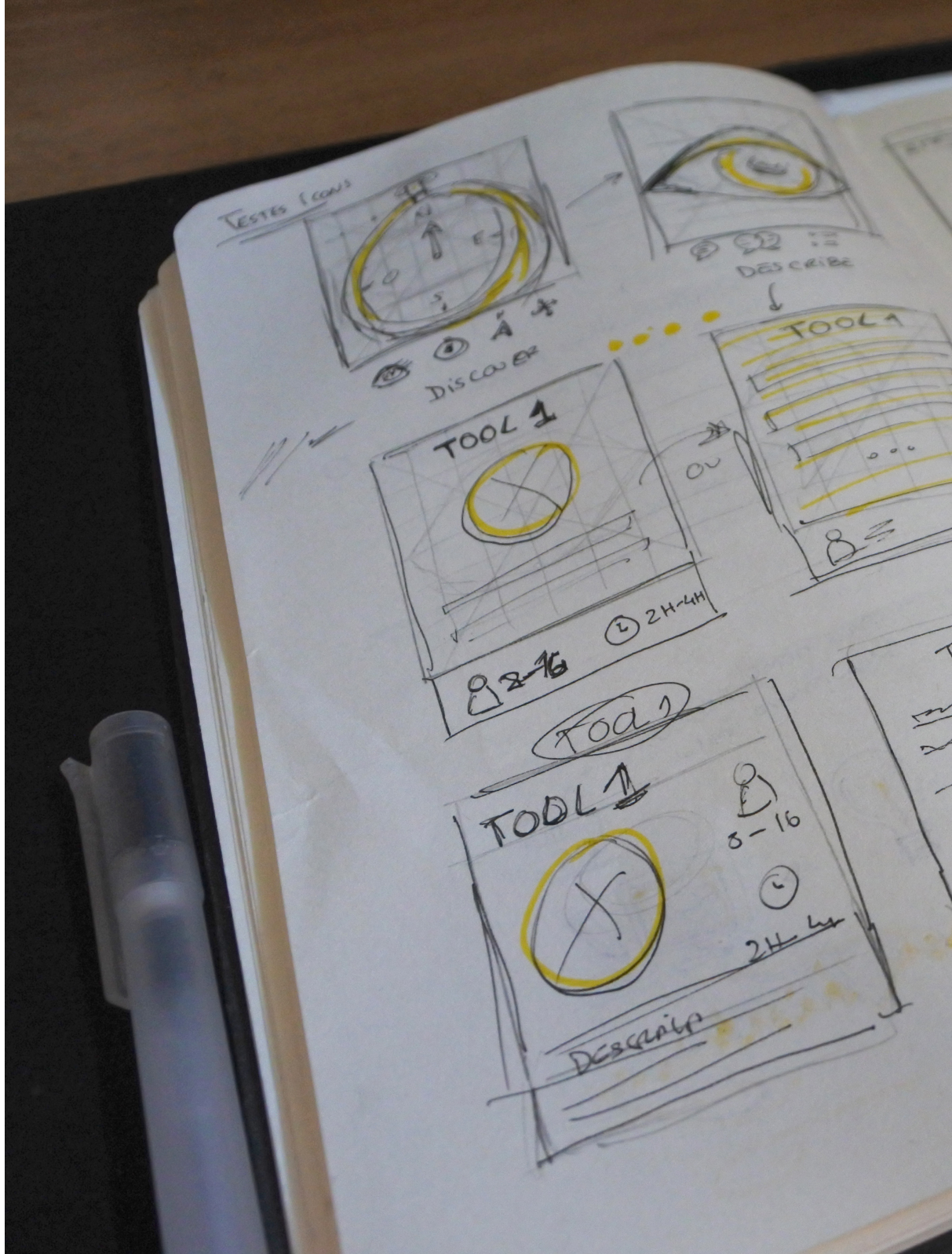


Figura 21 - Estudo/esboços layout, cores e alguns icons, página da metodologia





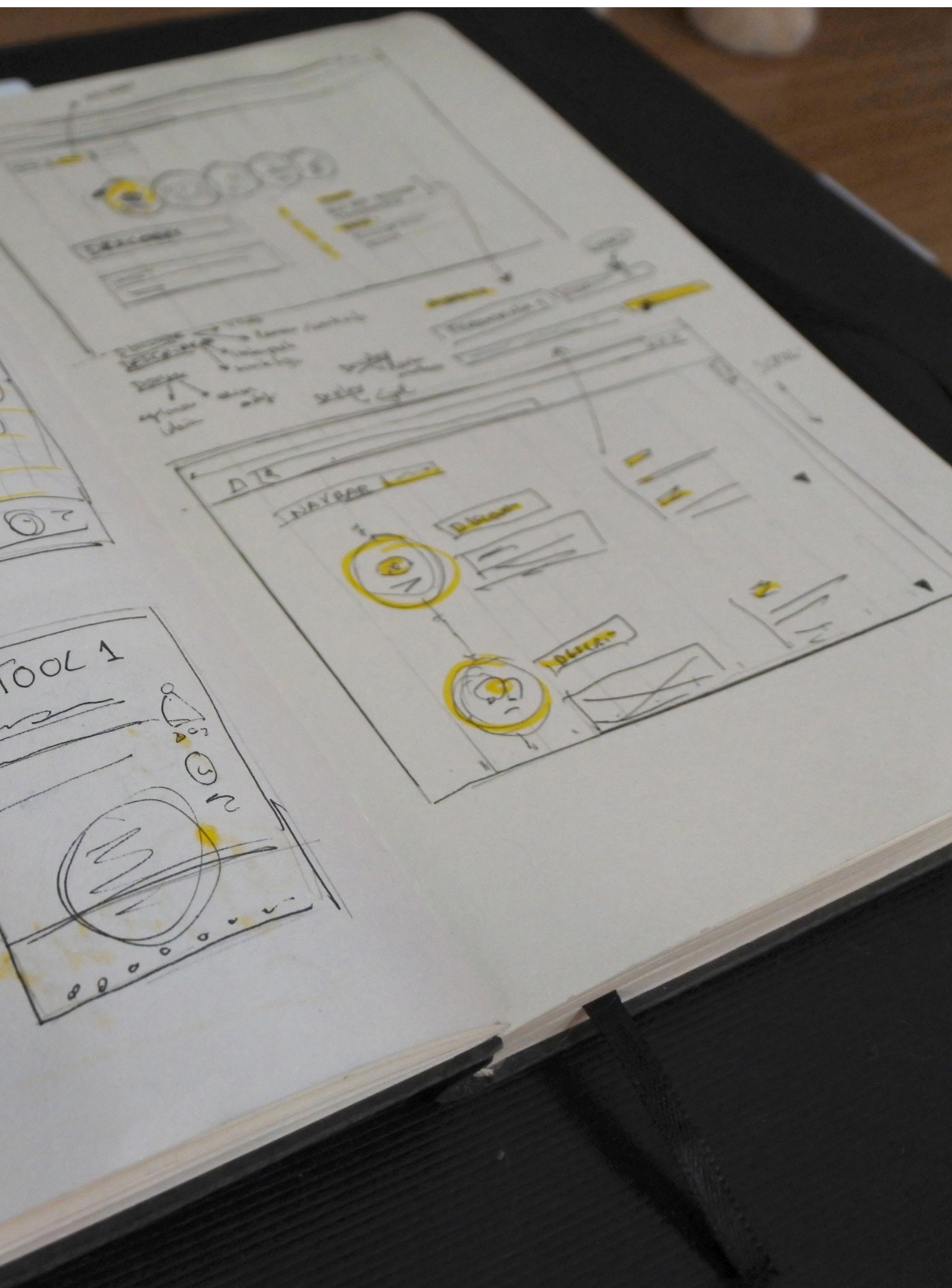


Figura 22 - Estudo/esboços layout, cores e alguns icons, página da metodologia (detalhes)

PALETE DE CORES



hex #ccc
rgb (205, 15, 0)
hsl (0, 0%, 85%)



hex #e6e6e6
rgb (215, 215, 215)
hsl (0, 0%, 85%)



hex #ccc
rgb (205, 15, 0)
hsl (0, 0%, 85%)



hex #1c1e1f
rgb (28, 30, 30)
hsl (200, 5%, 12%)

O amarelo que vemos aqui em grande contraste, deve-se ao facto que a cor que representa a Accenture Digital ser precisamente o tom amarelo. Para acompanhar esta cor, optei por uma paleta de tons neutros - cinza claro e escuro.

TIPOGRAFIA

As fontes escolhidas foram a Gotham Rounded, a Fira Sans e a Fira Mono

A Gotham foi escolhida por ser o tipo de letra utilizado pela Accenture Digital, na produção de apresentações e alguns documentos.

Optou-se por utilizar esta fonte para Títulos e subtítulos.

GOTHAM ROUNDED BOOK

0123456789
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

GOTHAM ROUNDED BOLD

0123456789
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

A Fira⁽¹³⁾ é uma fonte criada para a web, e para a visualização e leitura em ecrã. Desta forma, desenhada especialmente para visualização web. Desta forma, optou-se por utilizar a Fira Sans para texto corrido, e a Fira Mono para legendas, notas e pequenos “apontamentos”.

⁽¹³⁾ Fira Sans
<https://www.fontsquirrel.com/fonts/fira-sans>

Fira Mono
<https://www.fontsquirrel.com/fonts/fira-mono>

FIRA SANS BOOK

0123456789
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

FIRA MONO REGULAR

0123456789
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

FIRA SANS BOLD

0123456789
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

FIRA MONO BOLD

0123456789
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

ICONOGRAFIA

Para este primeiro protótipo, por uma questão de *agilidade*, optou-se utilizar a *Font Awesome*⁽¹²⁾, por ser um *toolkit* desenvolvido especialmente para a *web*. Com ícons personalizáveis, através de CSS e/ou *javascript*.

⁽¹²⁾ Font Awesome
<http://fontawesome.io/>

Numa a versão futura, o desenho de ícons personalizados poderá ajudar a promover a coerência e a compreensão de algumas ferramentas.



ÍCONES ESCOLHIDOS PARA A METODOLOGIA



Discover



Describe



Design



Develop



Deploy

ICONES ESCOLHIDOS PARA AS FERRAMENTAS



Goal Grid



Premortem



5Whs



Benchmarking



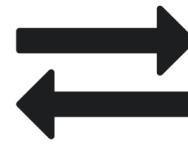
Benefit Map



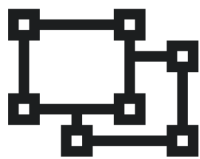
Context Map



Mind Map



Force Field Analysis



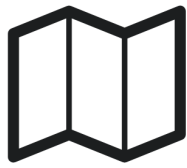
Misuse Scenarios



Low Fidelity Prototype



Generative Prototype



Blueprint



Personas



Emotional Journey



Empathy Map



SWOT



Brainstorming



Sensorial Method



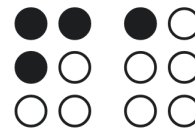
Sketch&Storyboard



Wireframes



Usability Tests



Visualise and Vote

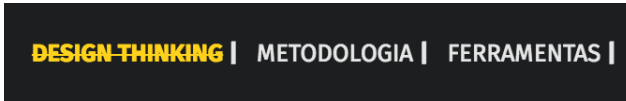


Figura 23 - Detalhe de interação/mouseover sobre a barra de Navegação



Figura 24 - Printscreen da Página inicial/Homepage

6.1.5 - DESIGN DA INTERFACE

PÁGINA INICIAL

É possível ler uma breve explicação sobre o que é *Design Thinking*. A partir desta página é possível navegar para outras, quer navegando pela barra de navegação (FIGURA 22), quer pelos botões de navegação (FIGURA 24)

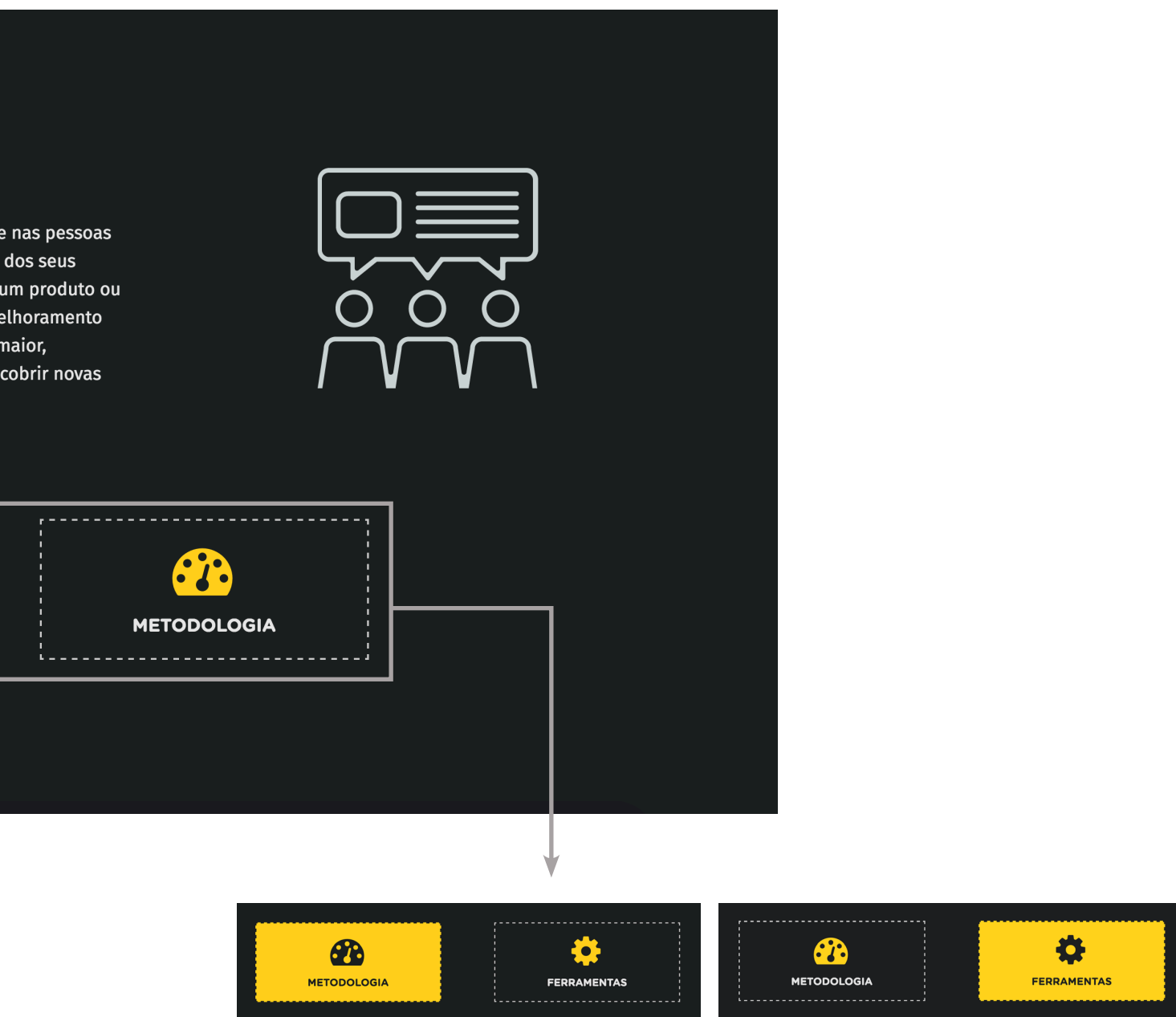


Figura 25 - Detalhe de interação/mouseover sobre os botões que ligam às restantes páginas assinaladas

PÁGINA DA METODOLOGIA

Nesta página pode-se ler uma breve explicação sobre cada fase da metodologia. É possível seleccionar cada fase, clicando sobre os círculos, na parte superior da página. Do lado direito, encontra-se uma área destinada ao resumo as ferramentas associadas à fase seleccionada (FIGURA 27). Ao clicar sobre essas ferramentas, pode-se ler os seus detalhes, a partir da página de detalhe da Ferramenta.

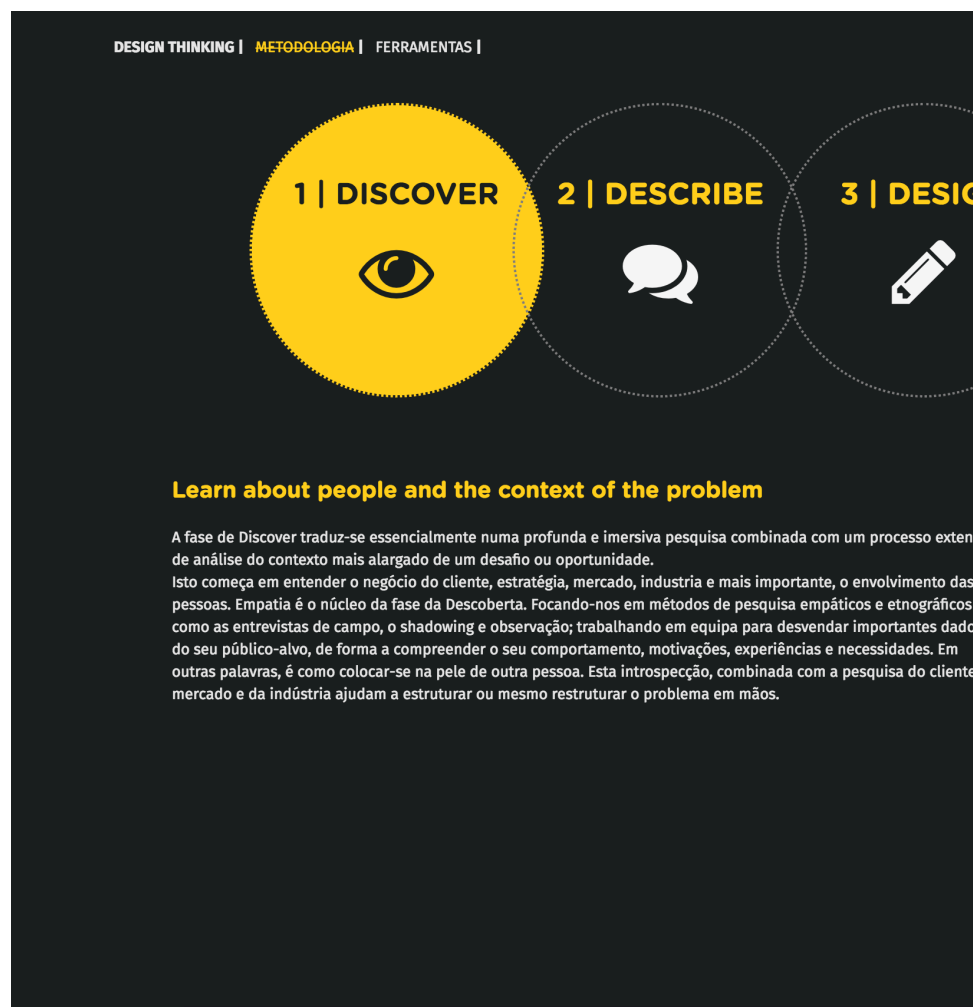


Figura 27 - Printscreen da Página da metodologia, com a primeira metodologia seleccionada



Figura 26 - Detalhe de interação/mouseover sobre cada fase da metodologia



Figura 28 - Detalhe de interação/mouseover sobre os botões que ligam ao detalhe da Ferramenta seleccionada

PÁGINA DA LISTA DE FERRAMENTAS

Num primeiro contacto com esta página, vemos que existe uma lista de ferramentas. Esta página é constituída por duas áreas: área com os filtros, na parte superior da página, e as ferramentas filtradas, logo abaixo da área superior. A área de filtros encontra-se dividida em botões de filtros e botões de organização.

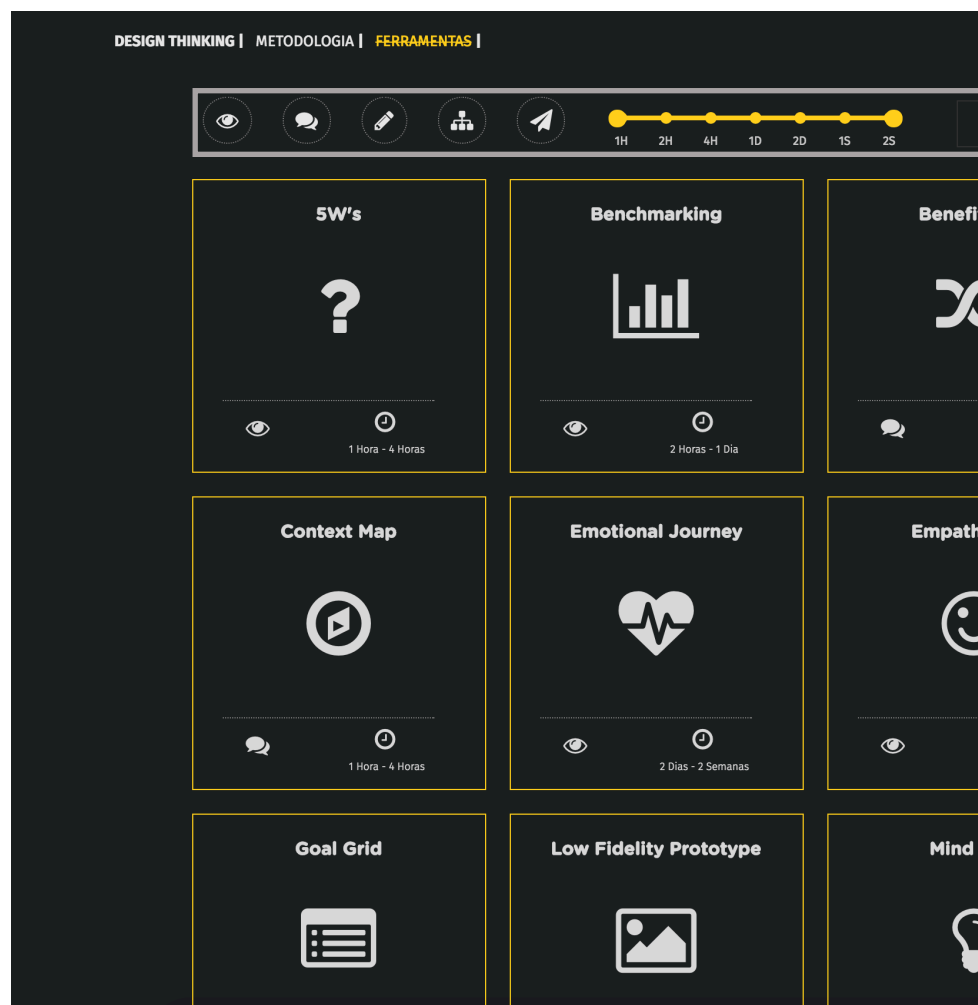


Figura 30 - Printscreen da Página da lista de Ferramentas

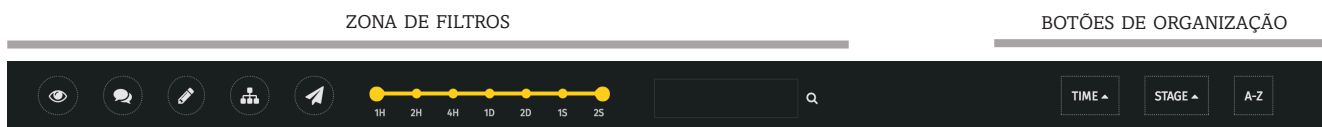
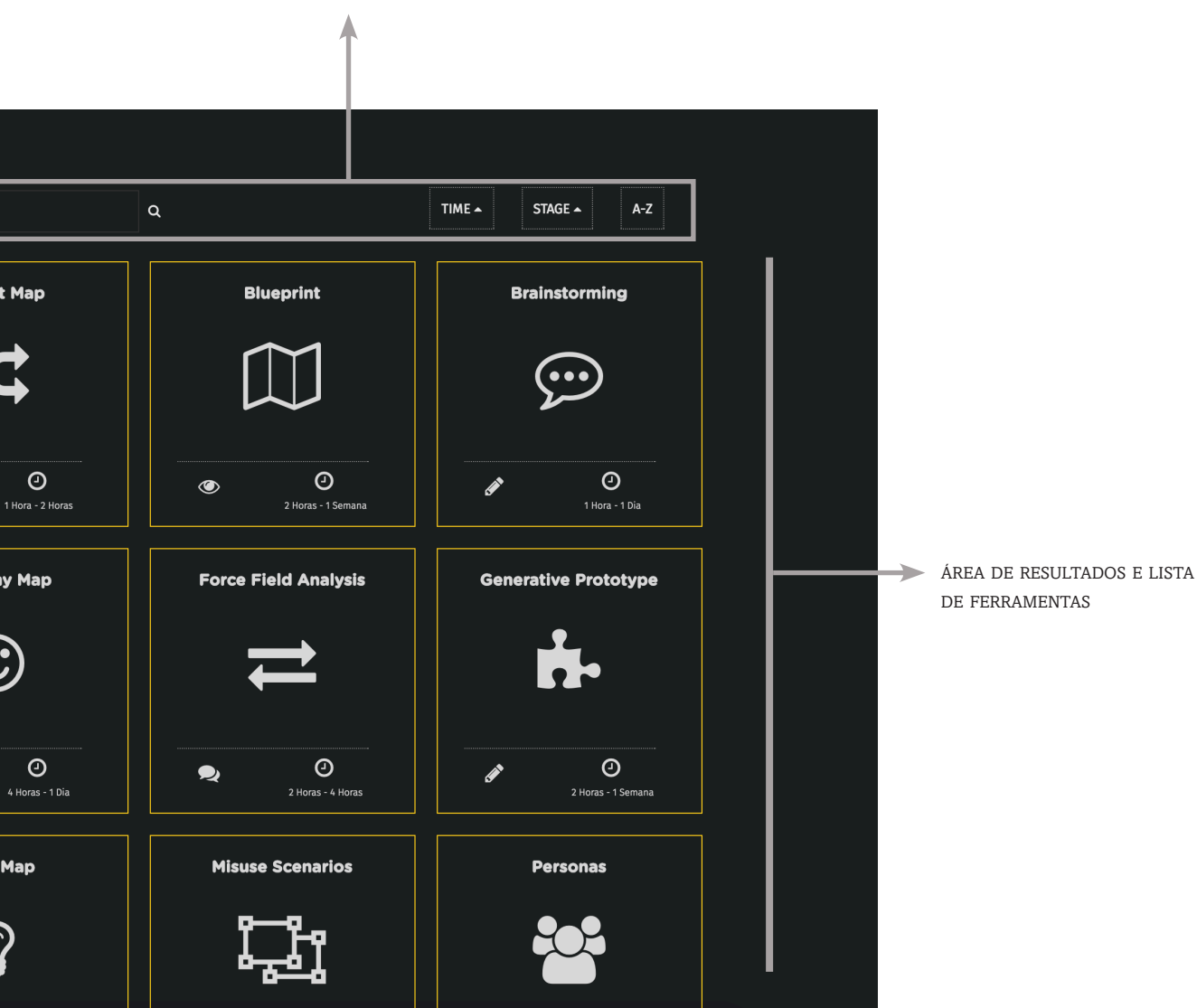


Figura 29 - Detalhe da Área de Filtros e Organização



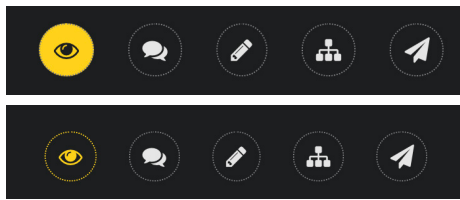


Figura 31 - Detalhe da interação com o filtro de Fase



Figura 32 - Detalhe da interação com o filtro de intervalo de tempo (é possível escolher o máximo e o mínimo)

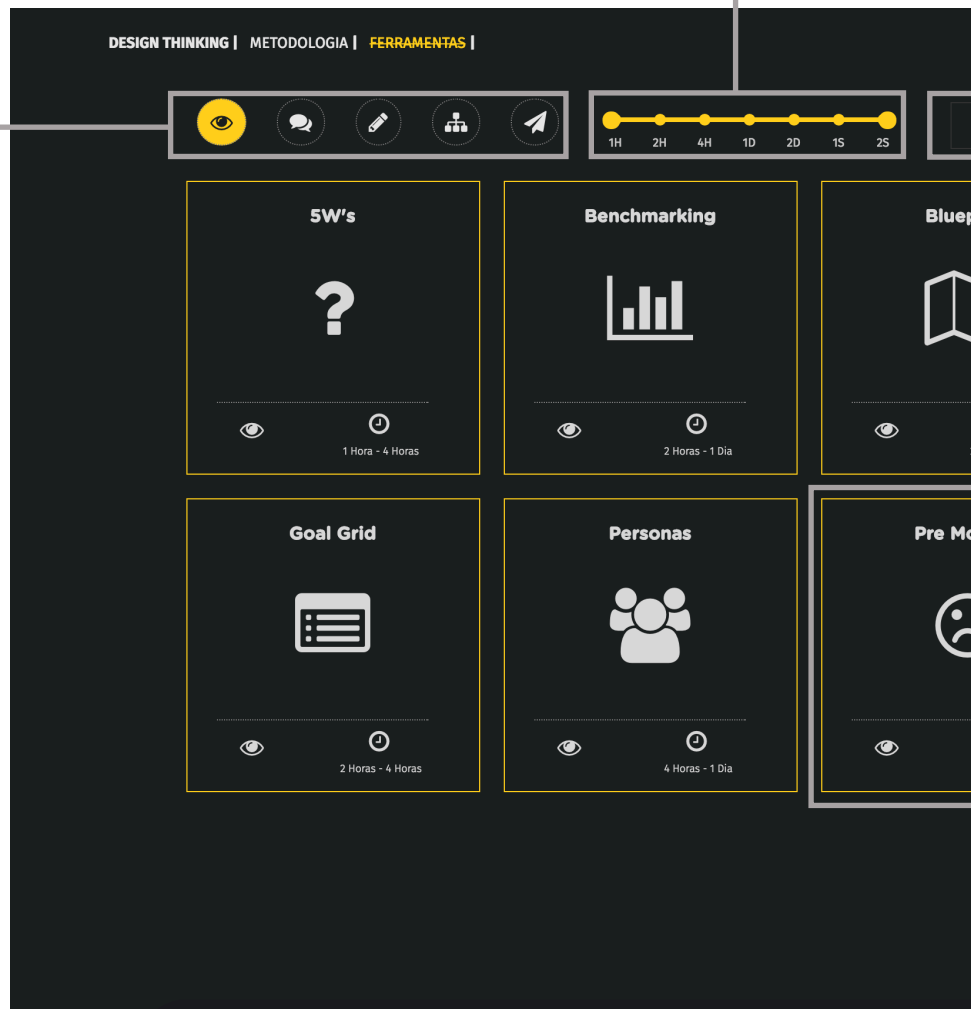


Figura 34 - Printscreen de um exemplo da lista de ferramenta filtrada pela primeira fase da metodologia



Figura 33 - Detalhe da interação com a pesquisa em tempo real do nome ou descrição de uma ferramenta

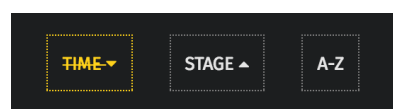
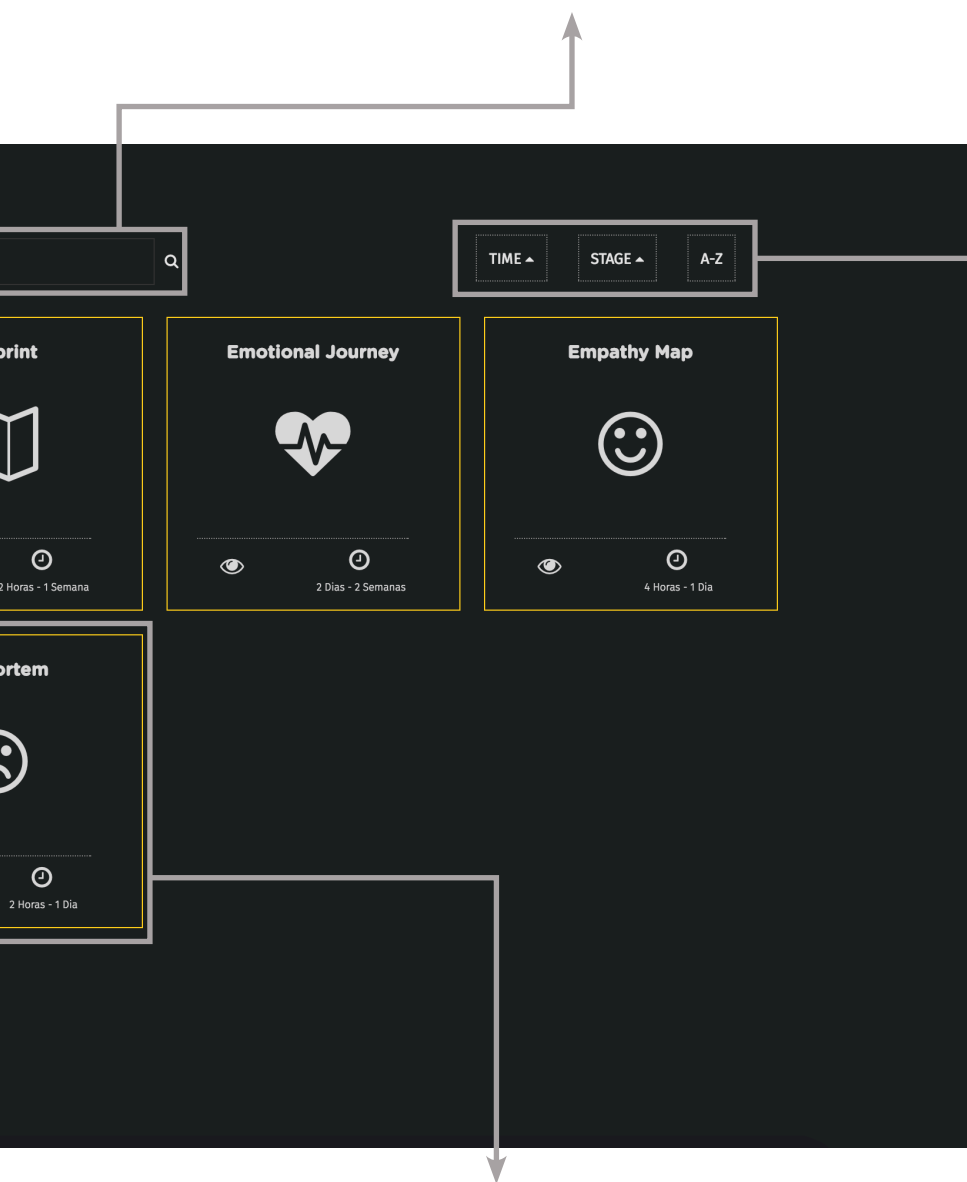


Figura 36 - Detalhe da interação ao clicar para ordenar os resultados/lista de ferramentas

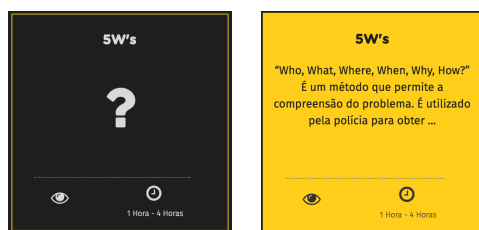


Figura 35 - Detalhe da interação com a selecção de ferramenta

PÁGINA COM O DETALHE DE UMA FERRAMENTA

A página de detalhe de uma ferramenta contém todas as informações e documentos de apoio necessários para a sua compreensão e execução. Pode-se ver o nome da ferramenta, a sua descrição, como e porque se utiliza. Pode-se ler ainda quais os recursos materiais necessários para a sua realização e algumas referências bibliográficas. Do lado esquerdo da página, para além do icon que identifica a ferramenta, pode-se ver o número de pessoas aconselhado para esta tarefa, bem como o tempo necessário para a fazer. Do lado direito, no topo, podemos ver a que fase da metodologia pertence esta ferramenta. Em baixo temos ainda dois botões que permitem fazer a impressão da ferramenta, ou o *download* do *template*, caso este seja necessário.

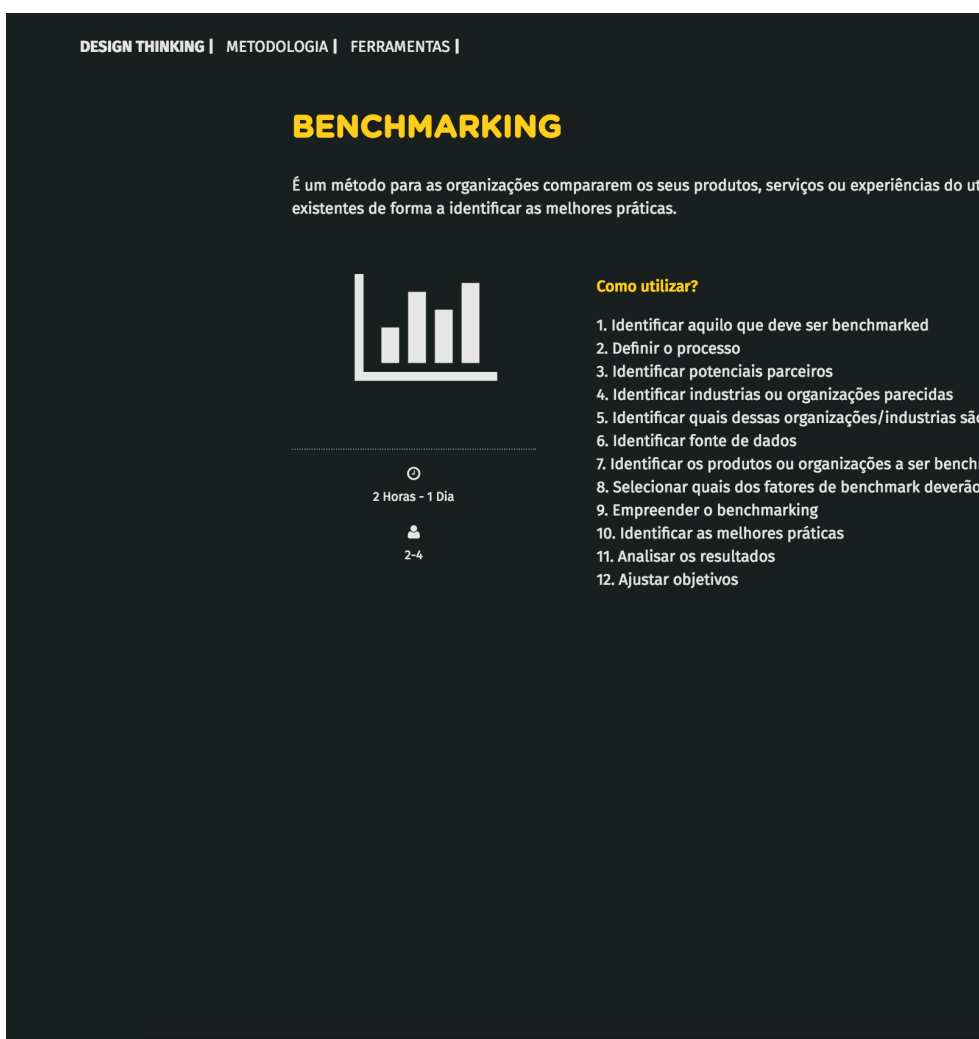


Figura 37 - Printscreen da Página de detalhe de uma ferramenta

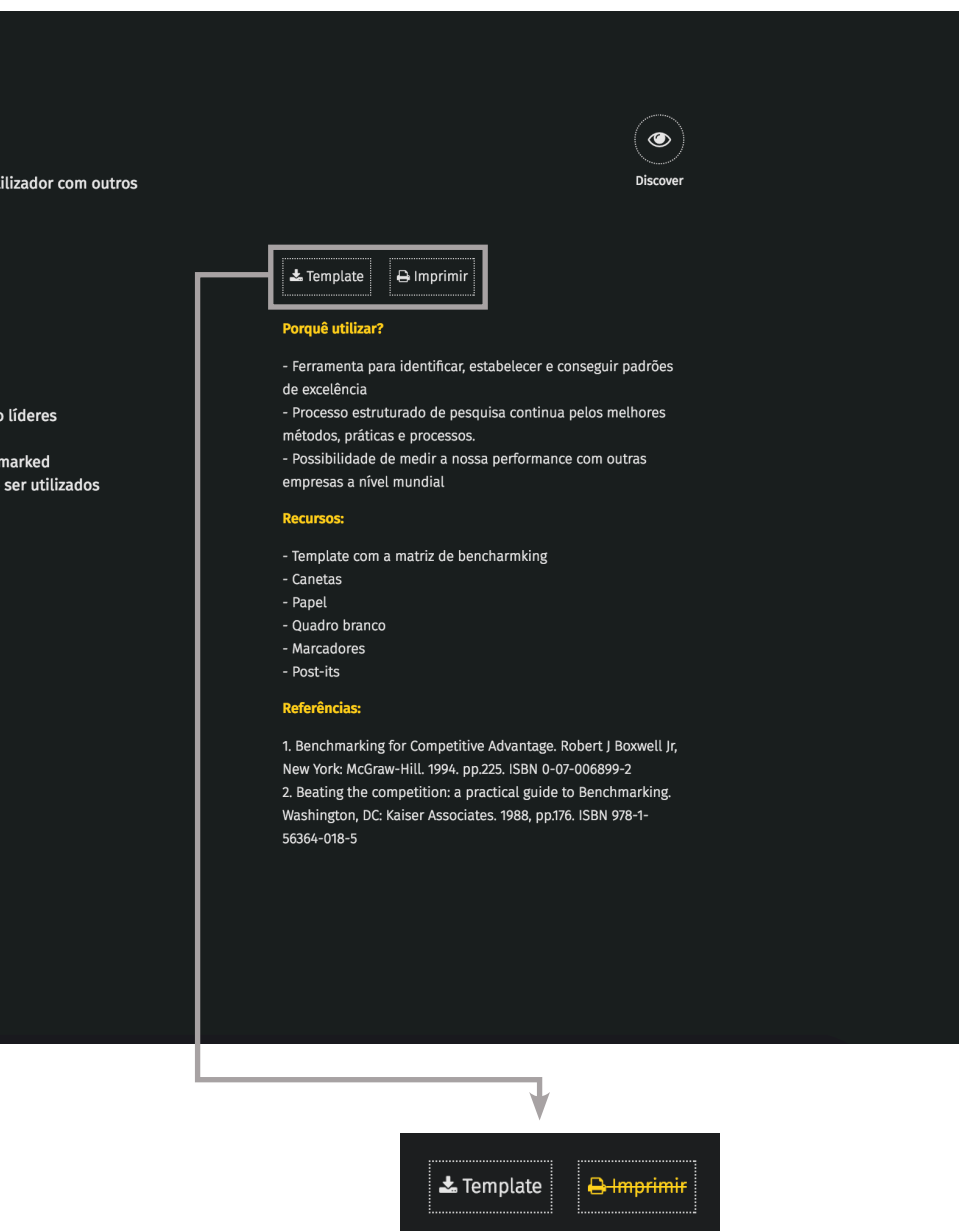
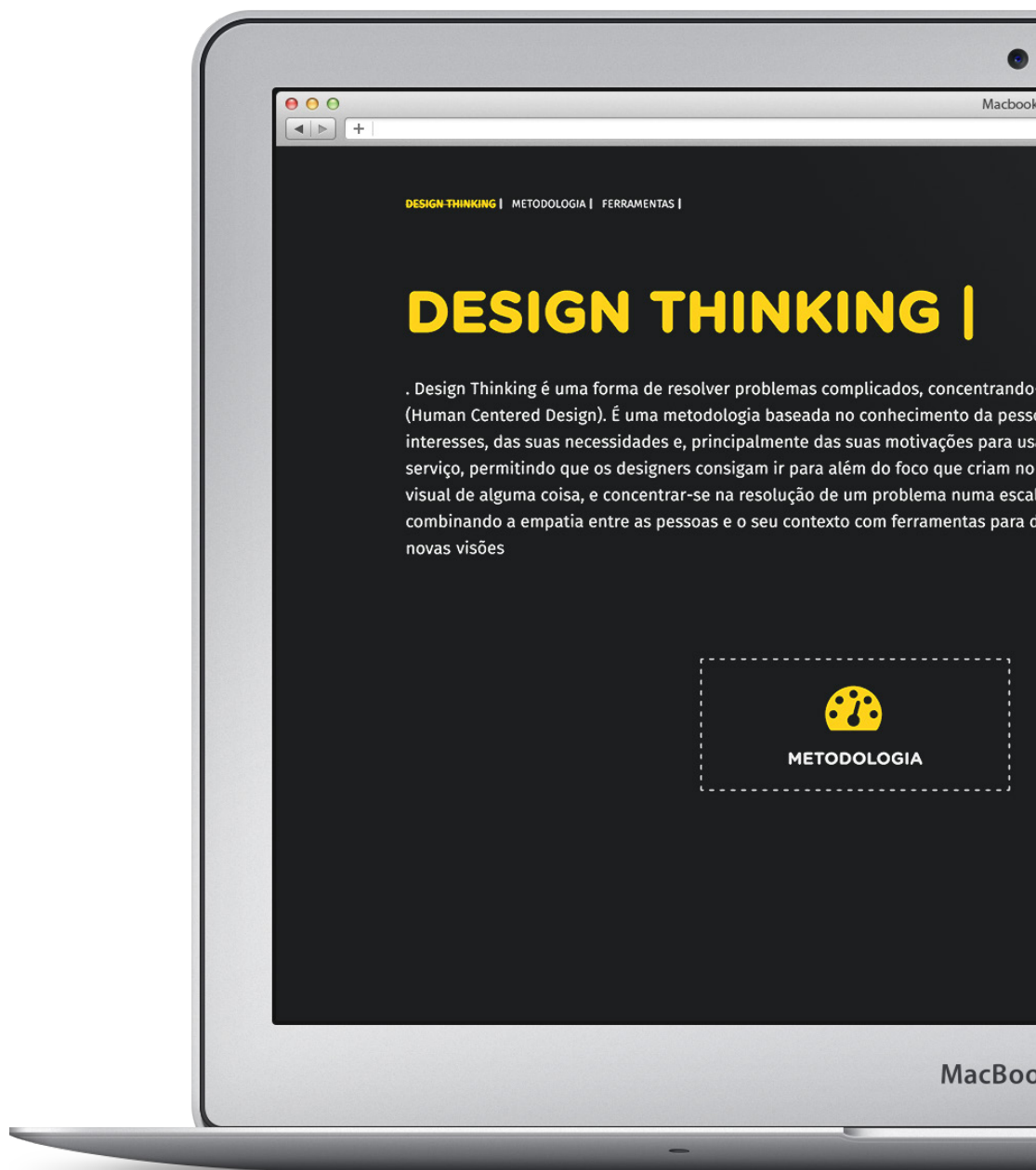


Figura 38 - Detalhe da interação com os botões de impressão e *download* do *template*

MOCKUPS



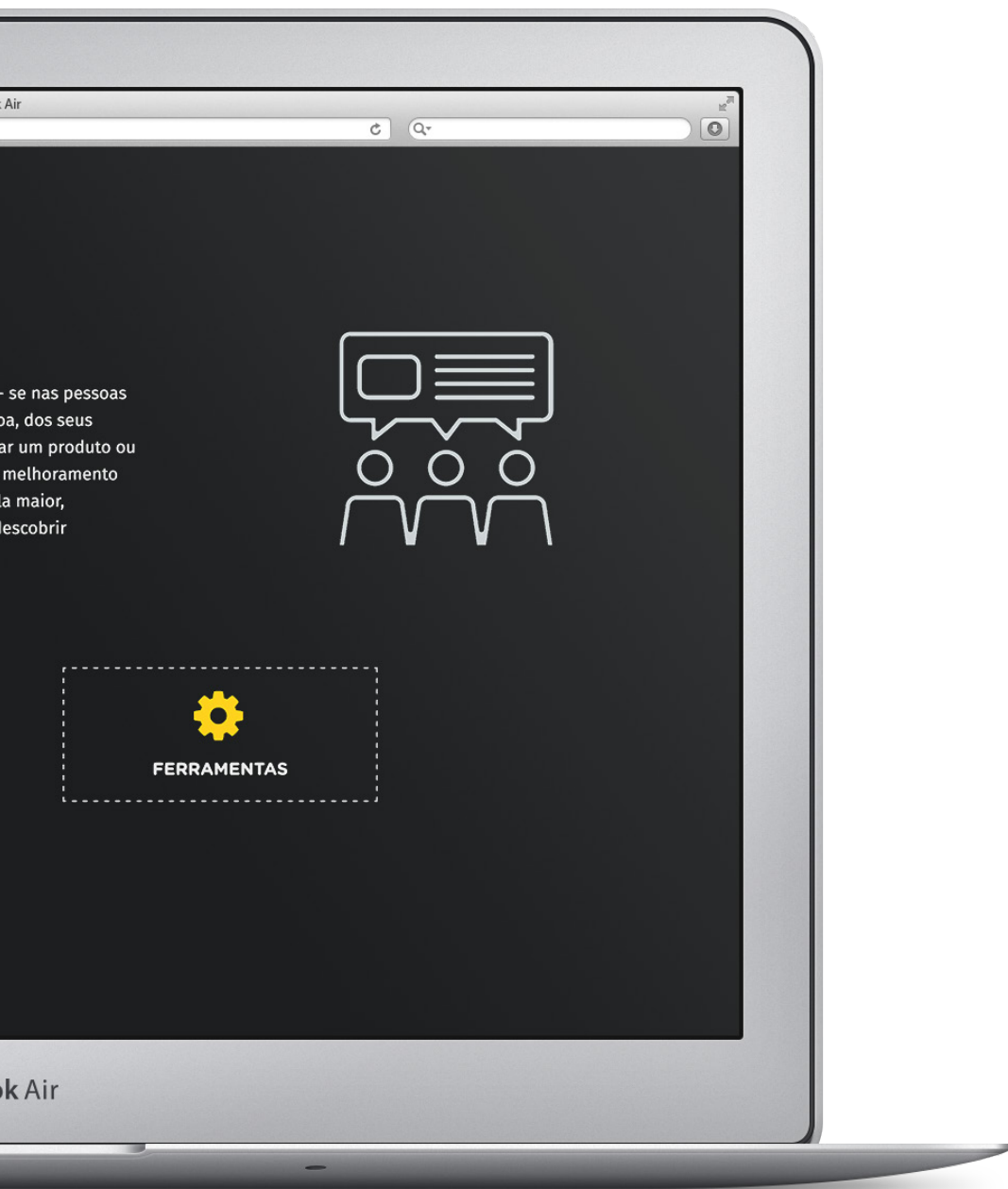


Figura 39 - Mockup com a página inicial



Figura 40 - Mockup com a versão *web* e *responsive* da lista de ferramentas







Figura 41 - Mockcup com uma versão *mobile* e *responsive* da lista de ferramentas

[7]

**REFLEXÃO E DISCUSSÃO DE
RESULTADOS**

Dificuldades e Superação

Perspectivas Futuras

[7] REFLEXÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1 – DIFICULDADES E SUPERAÇÃO

Comecei este estágio com elevadas expectativas. Quando escolhi o estágio numa empresa, pensei que estaria a trabalhar numa equipa, inserida num projecto, em que tivesse o acompanhamento suficiente para realizar o estágio como planeado. No entanto, quando ingressei na empresa, comecei por ajudar em alguns projectos, a desenvolver documentos, layouts e apresentações. No entanto, todas estas tarefas em nada me deixaram mais perto do meu objectivo, que era conseguir um projecto onde pudesse efectivamente vir a colocar em prática o que estava a aprender sobre *Service Design*. Tudo isto se agravou, quando o responsável pelo meu estágio dentro da empresa, anunciou a sua saída. Sendo quem propôs o estágio desde início, apesar da falta de apoio e entendimento do meu papel dentro da empresa, seria a pessoa com melhores conhecimentos na área em que estava a fazer o estágio (*Service Design / Design Thinking*).

No entanto, depois de superadas diversas exaltações e falsas partidas ao nível da alocação a um projeto, e quando finalmente percebi o papel que poderia desempenhar na empresa, produzindo algo que fosse de alguma forma útil, que este projecto começou a ganhar forma. Lamento o facto de não ter começado a trabalhar nesta direcção mais cedo, no entanto, sinto que chegou a um ponto em que, apesar de uma versão muito preliminar já pode ser utilizada. Terminar este estágio com algo funcional que ajudasse a melhorar o processo de organização e comunicação de metodologia de *Service Design* na empresa era afinal um dos objectivos.

Outras das minhas dificuldades, foi conseguir envolver os colegas da Accenture num “side project”, quando estas já se encontram tão ocupadas com os seus projectos principais. Apesar do entusiasmo e boa vontade que senti, o tempo que têm é realmente precioso para elaborarem o seu trabalho e cumprirem os seus prazos e objectivos. Desta forma, grande parte do meu trabalho etnográfico baseou-se na observação e análise de documentos de outros projectos.

7.2 – PERSPECTIVAS FUTURAS

No futuro pretende-se desenvolver um sistema mais detalhado de filtragem, que ajude a escolher as ferramentas certas de acordo com o projecto com que se está a lidar. Esses filtros poderão envolver a profissão ou formação dos intervenientes, o nível de formalidade do encontro, *etc.* Isto só seria possível depois das ferramentas serem colocadas em prática, e tendo começado a obter *feedback* tanto dos colaboradores como dos clientes e utilizadores durante um certo período de tempo sobre as ferramentas propostas.

Este *Toolkit* foi pensado maioritariamente para ser consultado de uma forma interna, contudo, no futuro, poderia ser útil o cliente ter uma visualização própria. Desta forma, este poderia não só rever o processo do seu projecto, como eventualmente fornecer *feedback* em tempo real, e acompanhar de uma forma mais próxima o desenvolvimento do projecto, se assim o desejar.

A ideia inicial seria envolver este *toolkit* numa aplicação de comunicação. No entanto, optou-se por se desenvolver esta parte em primeiro, uma vez que este servirá

de suporte em futuros workshops. Essa aplicação de comunicação, seria uma tentativa de unificar a partilha e a circulação de informação, de forma a que esta seja consultada por todos (ou pelas pessoas respectivas). Esta medida surge depois de analisar de forma mais detalhada como decorre o fluxo de informação num projecto com um variado número de equipas e pessoas (uma vez que esta se pode encontrar repartida por *email, skype, cloud, software de gestão de bugs, etc.*).

O processo de *Design Thinking* é apenas uma pequena parte nesta mudança de paradigmas e de *workflow* que a Accenture apresenta na sua perspectiva futura (Accenture, 2016). São referidos três pilares para a formação de um novo núcleo de IT: *Design Thinking*, Agile e DevOps (Hering, 2015)

(14) <http://agilemanifesto.org/>

Agile, no contexto de desenvolvimento de *software*, é um conjunto de métodos adaptáveis, para entregar soluções de software baseadas no Agile Manifesto ⁽¹⁴⁾. Numa perspectiva cultural, estes métodos destinam-se a promover a proximidade do cliente e do negócio à sua organização de IT, através da colaboração, tornando o processo de *delivery* menos “caixa preta” e mais transparente (Hering, 2015).

O conceito de DevOps, por sua vez, pretende criar uma maior proximidade entre o Desenvolvimento e Operações, transpondo barreiras de forma a que a empresa consiga um balanço correcto entre estabilidade ou segurança e as mudanças requeridas no processo de *delivery* ao cliente final (Hering, 2015).

“Using governance and automation techniques to optimize collaboration across development and operations to enable faster, more predictable and more frequent deployments to market.”

- Hering, 2015

Design Thinking, como definido ao longo do documento, é um processo de identificação e definição de como a solução deve ser, tendo como base a empatia para criar soluções criativas para os problemas, testando-os de uma forma analítica para perceber se a solução é realizável de uma perspectiva técnica (Hering, 2015).

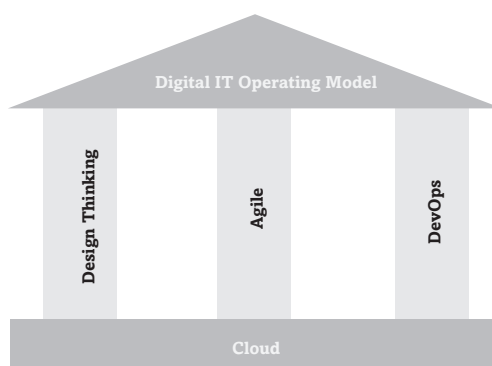


Figura 42 - Modelo para um novo IT Digital, suportado por três pilares – Design Thinking, Agile e Devops (Hering, 2015)

Em resumo, estes três pilares relacionam-se da seguinte forma:

Agile diz como se deve implementar algo, *Design Thinking* diz-nos o que é esse algo, e pretende e aproximar os utilizadores e o negócio ou processo de desenvolvimento. DevOps aproxima operações e desenvolvimento. *Design Thinking* serve de suporte a esta proximidade (Hering, 2015).

Reduzir o *time-to-market*, aumentar a produtividade, diminuir os riscos, e promover operações mais estáveis e resilientes são alguns objectivos que se pretendem alcançar (Accenture, 2016b).

Numa perspectiva futura, integrar algumas ferramentas para cada um dos restantes pilares, de forma a fornecer um vasto processo de actividades que suportem todo o processo de *design* e *delivery*, é também um dos objectivos.

[8]

CONCLUSÃO

[8] CONCLUSÃO

Os conceitos explorados ao longo desta dissertação, envolvem a ideia de primazia das pessoas e dos utilizadores no desenvolvimento de produtos e serviços. Têm vindo a ser cada vez mais adoptados pelas marcas e empresas. As novas *trends* tecnológicas da Accenture, para o presente ano, 2016, envolvem não só estes conceitos, como pretendem explorar outras ideias como *Liquid Workforce* (Accenture, 2016a), cuja definição envolve processos iterativos de *design* e desenvolvimento, profissionais com perfis híbridos e multi-facetados. Seguindo esta lógica, a partilha de conhecimento passa a ter um papel de relevo

Procedeu-se desta forma ao estudo do fluxo de trabalho e comunicação do processo de prestação de serviços da Accenture, recorrendo ao uso de ferramentas de *Service Design* e *Design Thinking*, como entrevistas, observação, planeamento de *blueprints*, análise de *touchpoints* e *gaps*.

Após este estudo e recolha, foi proposto uma aplicação de comunicação, para dar suporte a alguns pontos de contacto. A partir dessa proposta, foi desenvolvido um protótipo de um *toolkit*, uma vez que se daria prioridade à sua utilização, em *workshops* e formações, respondendo assim a um primeiro requisito proposto.

O protótipo desenvolvido para esta dissertação, caminha de acordo com as tendências de mercado, contribuindo para a comunicação de diversas entidades e para essa partilha e comunicação entre as diversas pessoas e equipas, fornecendo materiais – agrupado num *toolkit* - que suportam e promovem actividades que juntam todas as partes envolvidas no processo de *Service Design*.

Procedeu-se então ao desenvolvimento de uma primeira versão funcional deste protótipo de *toolkit*, com objectivo era entregar algo que pudesse já ser utilizado e testado. Trabalhando de uma forma que vai de encontro aos próprios conceitos desenvolvidos ao longo desta dissertação, e das novas tendências de negócio – desenvolvimento e *releases* rápidas que permitam obter *feedback* ao longo do seu desenvolvimento, com a agilidade de se poderem adaptar e crescer consoante as necessidades e as dificuldades encontradas.

[]

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[9] REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, J., Edouard, R., Gaxiola, G., Verdtzabella, S., & Vinh, J. (n.d.). What is PD? Retrieved January, 2016, from <http://cs.stanford.edu/people/eroberts/cs201/projects/participatory-design/history.html>
- Ambrose, G., & Harris, P. (2009). Basic *Designs* 08: *Design Thinking* (Vol. 08). Lausanne, Switzerland: AVA Publishing SA.
- Accenture (2016a). Liquid Workforce. Retrieved July/August, 2016, from <https://www.accenture.com/us-en/insight-liquid-workforce-planning>
- Accenture (2016b). DevOps: Are you ready to shift to continuous delivery? Retrieved August 10, 2016, from <https://www.accenture.com/us-en/service-devops-services-overview>
- Azizpour, A. (2015). A Practical Guide to: Outside-in *Service Design*. Shrewsbury: YouCaxton Publications.
- Bodine, K. (2013a). How Does *Service Design* Relate To CX And UX? Retrieved January 15, 2015, from http://blogs.forrester.com/kerry_bodine/13-10-04-how_does_service_design_relate_to_cx_and_ux
- Bodine, K. (2013b). *Service Design*: The Most Important *Design* Discipline You've Never Heard Of. Retrieved December 15, 2015, from http://blogs.forrester.com/kerry_bodine/13-10-01-service_design_the_most_important_design_discipline_youve_never_heard_of
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review, 84–94. <http://doi.org/10.5437/08956308X5503003>
- Cottam, H., & Leadbeater, C. (2004). RED Paper 01 Health: Co-creating Services (1st ed.). London: *Design Council*. Retrieved from <http://www.designcouncil.info/RED/health/REDPaper01.pdf>
- Curedale, R. (2013). *Service Design: 250 Essential Methods*. United States: *Design Community College*.
- Curedale, R. (2014). *Design Thinking : Process and Methods Manual*. Topanga, CA, United States: *Design Community College*.
- Davanzo, C. (2015). In-house team or External *Design Agency*? Retrieved January 10, 2015, from <http://www.revolverrevolver.co.uk/in-house-team-or-external-design-agency/>
- Dorst, K., & Cross, N. (2001). Creativity in the *design* process: Co-evolution of problem-solution. *Design Studies*, 22(5), 425–437. [http://doi.org/10.1016/S0142-694X\(01\)00009-6](http://doi.org/10.1016/S0142-694X(01)00009-6)
- Erlhoff, M., & Marshall, T. (2008). *Design Dictionary - Perspectives on Design Terminology*. Springer. Basel, Switzerland: Birkhäuser Verlag AG. <http://doi.org/10.1007/978-3-7643-8140-0>
- Fineman, A., & Jones, M. (2015). Mark Jones on the Pros and Cons of External *Service Design* Consultancies vs. In-house Teams. Retrieved from <http://adaptivepath.org/ideas/mark-jones-on-the-pros-and-cons-of-external-service-design-consultancies-vs-in-house-teams/>
- Frog *Design*. (2009). Love at First Flight. Retrieved January 2, 2015, from <http://www.frogdesign.com/work/lufthansa-airport-experience.html>
- Hegeman, J. (2008). The Thinking Behind *Design*. *Design*, 4(1), 1–31. Retrieved from <http://jamin.org/portfolio/thesis-paper/thinking-behind-design.pdf>
- Hegeman, J. (2010). From Products to Services: A *Service Design* Crash Course. Retrieved December 20, 2015, from <http://pt.slideshare.net/jaminhegeman/from-products-to-services-a-service-design-crash-course>
- Holmlid, S. (2007). Interaction *Design* and *Service Design*: Expanding a Comparison of *Design*. *Design Inquiries*.
- Holmlid, S. (2009). Participative, co-operative, emancipatory: From participatory *design* to *Service Design*. In First Nordic Conference on *Service Design* and Service Innovation (p. 14). Oslo.

- Hering, M. (2015). Agile, DevOps and *Design Thinking* and How They Relate? Retrieved August 01, 2016, from <https://www.accenture.com/us-en/blogs/blogs-agile-devops-and-design-thinking-and-how-they-relate>
- IDEO. (n.d.). Our Approach: *Design Thinking*. Retrieved January 10, 2016, from <https://www.ideo.com/about/>
- IDEO. (2000). Bank Customer Service Strategy for Juniper Financial. Retrieved January 2, 2016, from <https://www.ideo.com/work/bank-customer-service-strategy>
- Kimbell, L. (2009). The turn to *Service Design*. *Design and Creativity Policy Management and Practice*, 1, 157–173. Retrieved from http://www.lucykimbell.com/stuff/ServiceDesignKimbell_final.pdf
- Levinger, D. (1998). Participatory *Design* History. Retrieved December 12, 2015, from <http://cpsr.org/prevsite/conferences/pdc98/history.html/>
- Lowden, T. (2014). User Experience (UX) vs. *Customer Experience* (CX): What's the Dif? Retrieved December 18, 2015, from <http://www.digitalgov.gov/2014/07/07/user-experience-ux-vs-customer-experience-cx-whats-the-dif/>
- Mager, B. (2005). *Service Design - A Review*. Köln: Köln Internation School of *Design*.
- Mager, B., & Sung, T. J. (David). (2011). Special issue editorial: *Designing* for services. *International Journal of Design*, 5(2), 1–3.
- Manzini, E. (2003). Scenarios of sustainable wellbeing. *Design Philosophy Papers*, 1, 642–664. <http://doi.org/10.2752/144871303X13965299301434>
- Margaret, B., & Bessant, J. (2002). *Design Process in Business* (1st ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Millar, R. (2013). Why *Service Design*, CX and UX are all part of a bigger customer-led world. Retrieved January 15, 2015, from <http://experiencezen.com/why-service-design-cx-and-ux-are-all-part-of-a-bigger-customer-led-world/>
- Moritz, S. (2005). *Service Design - Practical Access to an Evolving Field*. London: Lulu.com. <http://doi.org/10.1089/tmj.2010.0201>
- Norman, D. A., & Draper, S. W. (1986). User centered system *design*. Hillsdale, NJ. Broadway: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers. Retrieved from [http://www.inf.ufpr.br/laura/IHC-2014-2/Material anterior/User centered system *design*.pdf](http://www.inf.ufpr.br/laura/IHC-2014-2/Material%20anterior/User%20centered%20system%20design.pdf)
- Nousiainen, K. (2012). Future Thinks meets *Design Thinking*. Retrieved January 12, 2015, from <http://www.slideshare.net/anuknousiainen/m-koskelo-aknousiainen-dt-meets-ft030613>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <http://doi.org/10.2307/1251430>
- Plato. (380AD). The Republic. Retrieved December 15, 2015, from <https://www.goodreads.com/work/quotes/1625515-the-republic>
- Pomegranate. (2016). Pros and Cons of Having an In-house versus External *Design* Team. Retrieved December 15, 2016, from <http://www.pomegranate.co.uk/pros-and-cons-inhouse-vs-external-design-team/>
- Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2004) "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation". *Journal of Interactive Marketing*. Volume 18, Number 3.
- Rodriguez, L., & Peralta, C. (2014). From Product to *Service Design* : A Thinking Paradigm Shift. *FORMakademisk: Relating Systems Thinking and Design I*, 7(3), 1–27. Retrieved from <https://journals.hioa.no/index.php/formakademisk/article/view/801>
- Rouse, M. (2005, September). What is HCI (human-computer interaction). Retrieved January, 2016, from <http://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/HCI-human-computer-interaction>

Russo, S. (2008a). A Brief History of *Design Thinking*: How *Design Thinking* came to “be.” Retrieved December 12, 2015, from <https://ithinkidesign.wordpress.com/2012/06/08/a-brief-history-of-design-thinking-how-design-thinking-came-to-be/>

Russo, S. (2008b). PD - Timeline. Retrieved January 1, 2015, from https://ithinkidesign.files.wordpress.com/2012/06/pd_timeline.jpg

Sangiorgi, D., & Clark, B. (2004). Toward a Participatory *Design Approach to Service Design*. In Pdc (pp. 148–151). Palo Alto, Canada. Retrieved from <http://ojs.ruc.dk/index.php/pdc/article/view/336>

Schulte, E. (2015). UX vs. CX and the difference between a UX *designer* and a CX *designer*. Retrieved December 20, 2015, from <https://www.capgemini.com/blog/capping-it-off/2015/02/ux-vs-cx-and-the-difference-between-a-ux-designer-and-a-cx-designer-1>

SDN. (2012). What Is Digital *Service Design*? Retrieved December 15, 2015, from <http://www.service-design-network.org/intro/>

Steve. (n.d.). *Service design, interaction design & Design Thinking*. Retrieved December 15, 2015, from <http://www.meldstudios.com.au/2012/01/12/service-design-interaction-design-design-thinking/>

Stickdorn, M., & Schneider, Jakob. (2012). This is *Service Design Thinking* (5th ed.). Amsterdam: BIS Publishers.

Sydney Airport. (2012). Upgrading your Journey - Customer Experience. Retrieved January 2, 2016, from <http://www.sydneyairport.com.au/upgrading-your-journey/customer-experience.aspx>

Taitano, I. (2015). *Design Thinking & Innovation Program Management – Not So Strange Bedfellows*. Retrieved December 18, 2015, from <http://www.brightidea.com/blog/design-thinking-innovation-program-management-not-so-strange-bedfellows/>

U1Group. (2013). UX vs CX. Retrieved December 20, 2015, from <http://uxmas.com/2013/ux-vs-cx>

UserTesting. (2015). Good UX Isn't Enough: Why Good CX Is Important, Too. Retrieved December 18, 2015, from <https://www.usertesting.com/blog/2015/07/27/cx-ux/>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–335. <http://doi.org/10.1177/1094670503262946>

[]

ANEXOS

[10] ANEXOS

ANEXO A LISTA COMPLETA / ORIGINAL DE EMPRESAS (SD)

1. Adaptative Path | adaptivepath.com
2. Artefact | <https://www.artefactgroup.com>
3. Antedote | <https://antedote.com/>
4. Bold We are Bold
5. Brighidea Inc | www.brightidea.com
6. Continuum | continuuminnovation.com
7. Cooper | www.cooper.com
8. D2M | d2m-inc.com
9. Daylight Design | daylightdesign.com
10. Daytona | www.daytona.se
11. Designit | <http://designit.com/>
12. Doblin | www.doblin.com
13. Farm | www.farmpd.com/
14. Fresh Tilled Soil | www.freshtilledsoil.com/
15. Fjord | www.fjordnet.com/
16. Frog | www.frogdesign.com/
17. Gravitytank | www.gravitytank.com
18. Human Factors International | humanfactor s.com/
19. IA Collaborative | iacollaborative.com/
20. IDEO | <http://www.ideo.com/>
21. Idea Couture | <http://ideacouture.com/>
22. iStrategyLabs | <http://istrategylabs.com/>
23. Jump | <http://www.jumpassociates.com/>
24. Lunar Design | <http://www.lunar.com/>
25. Method | <http://method.com/>
26. Nomads NOMADS - Ideas that travel
27. Normative Normative
28. Nurun | <http://www.nurun.com/>
29. Peer Insight | <http://peerinsight.com/>
30. Questto - nó (Brazil) | <http://www.questtono.com/>
31. Reboot | <http://reboot.org/>
32. Sense Worldwide | <http://www.senseworldwide.com/>
33. Systematic Inventive Thinking - SIT - Systematic Inventive Thinking®
34. Smart Design | <http://smartdesignworldwide.com/>
35. Tomorrow Partners
36. Use All Five | useallfive.com
37. Veryday | veryday.com
38. VRD | Reinventing Innovation Through Design | www.vrdresearch.com

ANEXO B- LISTA COMPLETA DAS EMPRESAS ANALISADAS

/ 1. ADAPTATIVE PATH | adaptivepath.com

A Adaptative Path tem uma abordagem humanista e socialmente responsável no trabalho que desenvolve. Depois de 14 anos de existência lançaram uma plataforma de partilha de ideias e ferramentas [1], com algumas conferências e exemplos de workshops sobre Service Design. Através da análise da informação pública foi possível responder de forma satisfatória a todas as questões colocadas.

[1] <http://adaptivepath.org/>

1. A abordagem desta empresa parte pela de criação de um cupcake. Ao planear novas experiências é muito mais interessante para o cliente e os utilizadores finais, começando por algo pequeno, mas desejável; em vez de começar com um bolo “seco” e juntar recheio, e se calhar cobertura. Com esta abordagem é possível balancear expectativas ao começar com algo pequeno e completo [2]. Foi possível analisar por completo a anatomia de um mapa de experiência [3].

[2] <http://adaptivepath.org/ideas/cupcakes-the-secret-to-product-planning/>

[3] <http://adaptivepath.org/ideas/the-anatomy-of-an-experience-map/>

2. O exemplo considerado é o testemunho de uma série de projectos de design que deixaram de se basear exclusivamente nas políticas de uma empresa e passaram a trabalhar para o cliente, tirando partida da sua perspectiva. Este exemplo mostra 4 projectos que foram bem-sucedidos pela adopção de Service Design no seu desenvolvimento [5].

[5] <http://adaptivepath.org/ideas/data-trumps-opinion-4-smart-services-that-deploy-and-learn/>

3. Equipas variadas, 30 pessoas por exemplo, alguns designers, managers, business strategists, front-line workers (muitos dos membros das equipas são da própria empresa do cliente) - reuniões são marcadas com muita antecedência (envolve muitas pessoas), comida, bebida, criar um ambiente criativo sem telemóveis e computadores. Cada um dos participantes está por alguma razão --> Workshops [4]

[4] <http://adaptivepath.org/ideas/the-ux-of-co-design-experience-principles-for-successful-client-workshops/>

4. Um exemplo encontrado foi a constante preocupação e adaptação de ferramentas, nomeadamente a “Customer Journey” (passos para a integração) [6]

[6] <http://adaptivepath.org/ideas/new-ways-of-visualizing-the-customer-journey-map/>

/ 2. ARTEFACT | <https://www.artefactgroup.com>

A Artefact desenvolveu algumas metodologias ligadas ao comportamento social, tendo em perspectiva tanto a visão corporativa como a visão dos clientes.

“We aim to make products that influence behavior for a preferable future.” [1]

[1] <https://www.artefactgroup.com/about/>

1. Uma das metodologias que a Artefact usa são as cartas “Behavior Change Strategy”. A ideia partiu da definição de design persuasivo. A ideia de que o que quer que se desenhe, desde escovas de dentes, a tablets ou a sinais de trânsito influenciam as opiniões e comportamentos das pessoas; é inevitável. Este set de 23 cartas foi criado para ajudar os designers, investigadores, ou qualquer outra pessoa que enfrente um desafio de mudança de comportamento, a pensar através de uma forma estratégica a deslocar as pessoas para um comportamento positivo – principalmente quando o objectivo é mudar um comportamento em específico [2].

[2] <https://www.artefactgroup.com/content/tool/behavior-change-strategy-cards/>

Outra das ferramentas desenvolvidas foi para aumentar o sentimento de empatia entre os designers e as pessoas. Um melhor entendimento e compreensão deverá conduzir a um melhor design [3].

[3] <https://www.artefactgroup.com/content/tool/from-theory-to-practice-designing-for-empathy-toolkit/>

2. O exemplo escolhido trata da reinvenção de um capacete para Futebol Americano. Em vez de melhorar os que já existem, este projecto começou pelo estudo das necessidades e preferências dos jogadores durante a prática deste desporto. Estilo, conforto, limpeza e ser fácil de colocar/remover eram algumas das preocupações destes clientes, contudo a grande preocupação era a segurança e a protecção contra lesões [3]

3. No exemplo estudado (no ponto 2), a Artefact foi contratada como uma equipa externa para ajudar na concepção de um produto em conjunto com uma empresa de tecnologia. Para este projecto contaram também com o envolvimento de antigos e actuais jogadores de algumas equipas [4].

[4] <https://www.artefactgroup.com/content/work/vicis/>

4. Para este exemplo, foram realizadas entrevistas e pesquisas de campo a gestores de equipamento, jogadores e equipa médica - foram provavelmente feitas entrevistas, e o projecto foi avançando com o *feedback* dos jogadores durante a fase de prototipagem e melhoramento [4]

[4] <https://www.artefactgroup.com/content/work/vicis/>

/ 3. BRIGHTIDEA INC | www.brightidea.com

A Brightidea baseia muitos das suas pesquisas e metodologias em crowdsourcing, partilha de recursos e programas de inovação [4]

[4] http://www.brightidea.com/wp-content/uploads/The_Secrets_to_a_Successful_Innovation_Program.pdf

1. A Brightidea usa ferramentas como [1] Business Model Canvas [2] e o The Value Proposition Canvas [3]

[1] <http://www.brightidea.com/blog/design-thinking-innovation-program-management-not->

so-strange-bedfellows/

[2] http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?utm_campaign=bloglink&utm_content=blog&utm_medium=website-bi&utm_source=blog

[3] http://businessmodelgeneration.com/canvas/vpc?_ga=1.212751376.52387309.1444357167?utm_campaign=bloglink&utm_content=blog&utm_medium=website-bi&utm_source=blog

- 2. Este projecto China Light and Power, tinha o objectivo de identificar novas tendências para conseguir uma vantagem competitiva.**

[6] http://www.brightidea.com/wp-content/uploads/casestudy_clp.pdf

- 3. Crowdsourcing, “Power of People”. Através deste envolvimento é possível poupar o tempo e escalar esforços, encontrar ideias que venham directamente daqueles que irão ser afectados pelo resultado. [5]**

[5] <http://www.brightidea.com/blog/design-thinking-innovation-program-management-not-so-strange-bedfellows/>

- 4. O projecto descrito no ponto 3, contou com a implementação de uma plataforma online para recolher ideias dos empregados e fomentar a sua colaboração e criatividade.**

[6] http://www.brightidea.com/wp-content/uploads/casestudy_clp.pdf

/ 4. CONTINUUM | continuuminnovation.com

- 1. “Customized design and innovation processes for large financial services” - Testes e Prototipagem**

[1] <http://continuuminnovation.com/focus/leading-thru-innovation/>

[2] <http://continuuminnovation.com/capability/service-design/>

- 2. Este projecto tinha como principal foco a inclusão financeira das mulheres e dos iletrados no Paquistão [4].**

[4] <http://continuuminnovation.com/work/advancing-financial-inclusion/>

- 3. A Continuum tem uma equipa só dedicada ao Service Design que trabalha directamente com o cliente. Consoante o projecto, especialistas de outras áreas são acrescentados à equipa [3]. Por exemplo, no projecto apresentado no ponto 2, a equipa era constituída por 5 tradutores, 2 designers e 2 facilitators.**

[3] <http://continuuminnovation.com/capability/service-design/>

“We work with senior leaders to identify unsolved business problems, then collaborate with small, dedicated client teams to apply our core methodologies in solving them” – Continuum [5]

[5] <http://continuuminnovation.com/focus/leading-thru-innovation/>

- 4. Foram efectuadas uma série de entrevistas para perceber como estas pessoas viviam, a sua percepção dos bancos e as suas necessidades financeiras [5]. Os protótipos foram também testados com outros beneficiários.**

[5] <http://continuuminnovation.com/focus/leading-thru-innovation/>

/ 5. COOPER | www.cooper.com

A Cooper promove o treino em design, estratégia e liderança, realizando workshops e bootcamps e outras actividades de coaching. Apesar de ter no seu webstite a descrição de vários projectos, não foi possível perceber como os clientes/end-users foram envolvidos nos diversos projectos.

1. *Customer Journey Map e Service Blueprinting* [1,2,3]

[1] <http://www.cooper.com/journal/2014/8/service-blueprints-laying-the-foundation>

[2] <http://www.cooper.com/journal/2015/5/journey-map-or-service-blueprint>

[3] <http://www.cooper.com/journal/2015/8/transforming-customer-experience-with-journey-mapping>

2. *Não existe nenhum projecto específico relevante.*

3. No geral, as equipas dos projectos são constituídas por interaction designers, visual *designers*, industrial *designers* que oferecem conhecimentos em áreas de finanças, saúde, educação, arte e negócio. As equipas de recursos humanos e operações, internamente garantem que a equipa de design tem todas as ferramentas e conhecimentos para responder às necessidades dos clientes [4]

[4] <http://www.cooper.com/about/>

4. Apresentações e demonstrações [4]

/ 6. D2M | d2m-inc.com

Design to Matter detalha muito bem o seu processo de trabalho que começa com o conceito, arquitectura, detalhes, verificação e produção [1], contudo não foi possível apurar que metodologias específicas foram usadas nos diversos projectos apresentados.

[1] <http://d2m-inc.com/process/>

1. *Não é especificado.*

2. “Zuvo – Water purator” é um projecto que envolvia a criação de um produto, assim como o seu branding e identidade, engenharia e serviço de fabricação. Este projecto foi escolhido, pois a D2M ainda providencia os seus serviços para manter este projecto (o serviço está sempre a decorrer) [2].

[2] <http://d2m-inc.com/portfolio/zuvo/>

3. “Project managers, experienced in integration of electronics, mechanicals, software, optics and industrial design” - <http://d2m-inc.com/process/>

4. Foram realizados questionários em grande massa através da internet [2].

/ 7. DAYLIGHT DESIGN | daylightdesign.com/

Daylight Design, dá grande importância à sua abordagem de Design Thinking. Aprender com as pessoas, encontrar padrões e torna-los princípios para o Design faz parte do seu processo.

1. Não foi possível encontrar ferramentas/ Metodologias específicas

Processo de trabalho: *“Learn from people - find patterns - design principles - make tangible - iterate relentlessly”* - <http://www.whatisdesignthinking.org/>

2. O projecto escolhido tinha como objectivo “Melhorar o bem-estar do médico residente” [3]. Este projecto começou por uma abordagem imersiva ao ouvir as histórias dos médicos residentes e as suas experiências e necessidades, que muitas passavam pela falta de tempo para tratar das necessidades básicas como comida e água. Assim a Daylight realizou cerca de 16 intervenções desde a criação de snacks saudáveis à sua distribuição.

[3] <http://www.daylightdesign.com/work/medicalesident-wellness/>

3. Não é especificado.

4. Os clientes tiveram a oportunidade de partilhar a sua história e contribuir com a sua opinião sobre as suas necessidades.

/ 8. DESIGNIT | <http://designit.com/>

Designit apresenta de forma muito detalhada os seus projectos e processos. É possível compreender o seu envolvimento com os clientes e utilizadores dos diversos projectos, trabalhando de forma variada desde a integração da sua equipa com a do cliente, trabalhos desenvolvidos só pela equipa própria ou por entidades externas.

1. Processo de trabalho: *“Disruptive insights - Future vision - Experience Roadmap - Experience Design - Implementation”* - (*Designit’s Strategic Design Process*)

“User Research”, “In-depth Interviews” [1]

“Co-creation workshops”, “shadowing” [2]

[1] <https://designit.com/cases/oslo-university-hospital-changing-the-lives-of-breast-cancer-patients>

[2] <https://designit.com/cases/a-beautiful-partnership-with-loreal-paris>

2. “The goal included improving cancer patients’ lives by rethinking behind the scenes processes from a service design standpoint.” [1]

Foram identificados imensos problemas junto dos pacientes diagnosticados com cancro, desde a falta de informação, ao tempo de espera e à incerteza.

3. Dando exemplo de um processo colaborativo, a Designit integrou a equipa de design do cliente no seu processo de design [3]. Outro exemplo de colaboração - *“they recruited leading local and international talent to support their vision for the Design*

Centre” [4]

[3] <https://designit.com/cases/cisco-building-a-global-office>

[4] <https://designit.com/cases/a-catalyst-for-change-in-china>

4. Em primeiro lugar foi feita uma “*user research*” que permitiu identificar os pontos de “dor” dos clientes durante a sua jornada e qual seria uma melhor experiência para melhorar estes pontos. Depois desta pesquisa, os funcionários e médicos do hospital foram igualmente questionados para perceber como funcionavam os seus processos e horários diários [1].

/ 9. DOBLIN | www.doblin.com

A Doblin oferece-nos uma explicação do seu processo a que chamou “10 Types of Innovation”, sobre qual editou um livro e um conjunto de cartas para auxiliar empresas no seu processo de inovação. A Doblin está muito focada em inovação estratégica através de abordagens *human-centred*.

1. Processo/Metodologia - “Ten types of innovation”, livro e cartas [1]. *Service Blueprinting* e *Business Model* são duas ferramentas também utilizadas por esta empresa [2][3].

[1] <https://www.doblin.com/ten-types>

[2] <https://www.doblin.com/our-thinking/using-service-blueprinting-to-bridge-the-gap-between-strategy-and-implementation>

[3] <https://www.doblin.com/our-thinking/business-model-innovation-and-its-impacts-on-roles-and-expectations-video-case-study>

2. O projecto escolhido fala sobre o impacto de uma abordagem *human-centred* na construção de um programa que estimula novas formas de tratamento e prevenção de problemas de saúde continuada. Em conjunto com uma seguradora que acreditava que estes doentes crónicos deviam conseguir gerir melhor a sua condição, tanto em termos financeiros como emocionais.

[4] <https://www.doblin.com/case-stories/what-is-the-impact-of-human-centered-care-for-patients-with-chronic-conditions>

3. Apesar de não ser especificada a equipa no caso apresentado, a Doblin diz-nos que colabora de uma forma próxima com *senior leaders* de diversas organizações.

[5] <https://www.doblin.com/our-work/services/set-innovation-strategy>

4. No projecto apresentado, foram feitas pesquisas de campo que envolveram horas de conversas com estes pacientes. Com este projecto alteraram também a mentalidade do seu cliente (a seguradora) [4].

/ 10. FARM | www.farmpd.com/

A Farm que concentra grande parte dos seus projectos no desenvolvimento e melhoramento de produtos médicos/ortopédicos. Em conjunto com especialistas e

pacientes, procuram melhorar produtos e serviços oferecidos por empresas médicas.

1. A Farm produziu o seu próprio mapa de desenvolvimento e processo - *Total Product Development Map* [1][2]

[1] <http://www.farmpd.com/product-development-engineering-services>

[2] <http://cdn2.hubspot.net/hub/53820/docs/TotalProductDevelopmentMap.pdf?t=1447098106544>

2. Neste projecto, o objectivo era redesenhar uma bota ortopédica – Aricast – o objectivo era manter a visão da DJO de combinar o conforto do paciente e o seu desempenho clínico. Através de testes e protótipos a Farm foi não só capaz de reduzir o custo para a DJO, como também para o paciente. Melhorando ainda as suas opções e performance [3]

[3] <http://www.farmpd.com/medical-equipment-product-development/aircast>

3. Neste projecto, Farm contou com uma equipa multidisciplinar constituída pela sua equipa técnica, designers industriais, e de human factor engineers [3].

No entanto, uma vez que a Farm é especializada em produtos médicos, existe uma preocupação em melhorar a relação entre o cliente, a empresa médica e a própria Farm, uma vez que cada um destes eixos representa uma parte importante para o projecto a ser desenvolvido, sendo que a Farm é o ponto de balanço entre os dois [4].

[4] <http://www.farmpd.com/farm-blog/optimizing-partnerships-in-medical-product-development>

4. “*Early prototypes should be assembled by the development partner because they can more effectively evaluate, debug and improve the design. Testing that will result in important feedback is best done by the development partner while the more rigorous verification should be done by the CM or client.*” [5]

[5] <http://www.farmpd.com/farm-blog/optimizing-partnerships-in-medical-product-development>

/ 11. FRESH TILLED SOIL | www.freshtilledsoil.com/

Apesar de oferecer uma vasta quantidade de serviços como user research e análise, inovação e continuidade de serviços, design de experiência de utilizador, a FTS não faz back-end development. Contudo foca-se em metodologias como *Design Thinking*, desenvolvimento de protótipos, conceito, validação e suporte no lançamento. Este suporte e constante apoio após o término do projecto é algo bastante evidente nos projectos que nos apresenta.

1. Processo/Metodologia - “*User Research and Persona Development > Information Architecture > User Journeys and Flows - Wireframes and Prototypes*” [1]

A FTS oferece ainda um *workshop - Design Sprint “The Deep Dive”*, com o objectivo de poupar tempo e dinheiro, construindo o produto “certo” pela primeira vez. Para isto é necessária uma equipa que esteja alinhada com o cliente, com evidências suficientes para dar uma direcção ao produto/serviço

a ser desenvolvido [2]

[1] <http://www.freshtilledsoil.com/services/#ux>

[2] <http://www.freshtilledsoil.com/design-sprint/>

2. “*Make robotics more human*” foi uma mudança total. Para expandir se expandir, a FTS fez com que a Rethink Robotics deixa-se de se focar apenas no produto que estava a desenvolver e a focar-se na companhia como um todo. Pois oferecia muito pouco design e desenvolvimento. Também foi preciso criar uma conversa clara entre os fabricantes, investigadores e simplificar os fluxos com os clientes. Pensar atrás de cena focando-se no cliente e mapeando os seus comportamentos [3]

[3] <http://www.freshtilledsoil.com/case-studies/rethink-robotics/>

3. A equipa de design e desenvolvimento trabalhou sempre em conjunto. A equipa de marketing da *Rethink Robotics* recebeu ainda uma sessão de treino e apoio para manutenção e criação de páginas web para dar suporte ao lançamento do projecto [3]

4. Não foi possível identificar.

/ 12. FJORD | www.fjordnet.com/

1. “*We use several methods to create a blueprint for a design solution that is relevant for our clients, groundbreaking for their industry, and intuitive for users.*”

“*We use both emotion and logic to meld data and creativity.*” – Fjord [1]

[1] <https://www.fjordnet.com/about-us/what-we-do/>

2. Este projecto foi seleccionado por contar a história da transformação de uma operadora telefónica, transferindo o seu foco para os clientes. Um dos principais problemas era a falta de consistência na abordagem de *User Experience*.

Uma das soluções foi a criação de materiais e workshops para educar as equipas de engenheiros e executivos da operadora – consistência é uma boa qualidade para um serviço, pois consistência é também sinónimo de confiabilidade.

[2] <https://www.fjordnet.com/workdetail/telefonica/>

3. A Fjord trabalhou em conjunto com a operadora, educando e fornecendo constante apoio nesta transformação.

4. Não foi possível identificar.

/ 13. FROG | www.frogdesign.com/

1. A Frog desenvolveu uma série de ferramentas [1]:

- “*Frogthing*”: *workshops* para construir um alinhamento e gerar ideias; os clientes trabalham directamente com a Frog através de exercícios estruturados.

- “*Frogfocus*”: ajuda os clientes a identificarem o seu espaço para a inovação combinando técnicas de pesquisa etnográfica e análises quantitativas;
- “*Futurecasting*”: incentiva os clientes a pensar em relações a longo termo, através da realização de *workshops*, análise de tendências e provocações.
- “*Frogmob*”: é uma abordagem aberta e de *crowdsourcing*, para pesquisas de design. Útil para perceber comportamentos e encontrar tendências.
- “*Frogfilm*”: forma poderosa de comunicação de ideias complexas, através da realização de filmes, documentários, infográficos, *etc.*

[1] <http://www.frogdesign.com/services/tools.html>

2. O projeto escolhido tinha como objectivo partilhar o valor da *Swisscom* através de uma melhora no *design*. Para aumentar as vendas e trazer claridade à user experience a Frog construiu uma plataforma online que apresenta a marca e unifica os seus touchpoints digitais [2] – o objectivo era corresponder às expectativas dos clientes.

[2] <http://www.frogdesign.com/work/swisscom.html>

3. Os engenheiros e designers trabalham e conversam constantemente com os clientes [2]

4. No projecto aprensetado, a Frog avaliou a e-commerce plataforma e o portal que já existiam, e conduzindo uma avaliação heurística optimizou os pontos chave da jornada do cliente [2]

/ 14. **GRAVITYTANK** | <http://www.gravitytank.com/>

Gravitytank desenvolveu a sua própria metodologia - “*Six Principles to WORK differently*”.

1. Processo/Metodologia: “*Work Different -- See and Experience, Dimension and Diagram, Imagine and Model, Test and Shape, Question and Reframe, Pitch and Commit*”[1]

[1] <http://www.gravitytank.com/workdifferently/principles/>

2. Para este projecto, foi tomada uma abordagem holística para a solução de um problema, uma vez que a indústria alimentar está a enfrentar uma mudança, pois as pessoas procuram fast-food mais saudável e uma experiência mais autêntica. Desta forma, oferecer apenas boa alimentação era simplesmente parte da solução. Tirando partido das qualidades do provedor de serviços relativamente à rapidez com que podia personalizar os pratos, fez com que pudessem oferecer aos clientes uma variedade de ingredientes para customização. Depois de alguns testes, perceberam que os clientes gostam de ser livres para escolherem os seus pratos, mas também gostam de ser guiados e de pedir sugestões [2]

[2] http://www.gravitytank.com/case_study/brightwok_kitchen

3. Equipa de Food Experience Design da Gravitytank, Chefs, clientes [2]

4. Foram realizados vários protótipos, incluindo uma simulação do “restaurante”, onde no fim eram recolhidas opiniões através de inquéritos de satisfação [2]

/ 15. HUMAN FACTORS INTERNATIONAL | <http://www.humanfactors.com/>

A HFI apresenta um carácter forte em termos de User-centered design [1] e no fornecimento de metodologias, padrões e treino para garantir que UX design faz parte da rotina no ciclo de desenvolvimento de um projecto [2].

[1] http://www.humanfactors.com/project/user_centered_design.asp

[2] <http://www.humanfactors.com/uxsetup/index.asp>

1. *“The HFI Framework™ is a complete UCD process assembled from best practices for optimizing user experience. HFI customizes this process to fit your organizational needs.”* - HFI [1]

[1] <http://www.humanfactors.com/uxsetup/methods.asp>

2. *Não existem exemplos de projectos.*

3. Equipa só dedicada a *User Experience* que guia e ajuda os clientes.

“UX Enterprise™ is our industrial strength tool for advanced object-oriented UX. Your practitioners will be able to design based on your organization’s cloud of UX data. UX teams of five or more should consider UX Enterprise. For teams of 10 or more, it is an imperative.” [3]

Os consultores seniores ajudam na estratégia e institucionalização

“Our senior expert consultants help you plan your strategy and institutionalization journey—based on your unique requirements.” [2]

[2] <http://www.humanfactors.com/uxsetup/index.asp>

4. Showcases, formações/cursos (training) - *“Showcase projects to speed up institutionalization”* - Os clientes podem ser individuais ou empresas e eles oferecem formação na área de UX [3]

[3] <http://www.humanfactors.com/uxsetup/essentials.asp>

/ 16. IA COLLABORATIVE | iacollaborative.com/

A IA Collaborative oferece uma abordagem *“From Insight to Action”*, procurando inovação através de pesquisa dos utilizadores, estratégia e design.

1. Modelo de Negócio [1].

[1] <http://iacollaborative.com/capabilities/strategy-business-design/>

2. O projecto escolhido contou com um processo colaborativo nas bases do crowdsourcing, onde foi criada uma plataforma onde voluntariamente, as pessoas que vivem com Diabetes podiam submeter uma fotografia e uma listagem do Kit que usavam para controlar a doença [2]. O objectivo deste projecto era tornar esta experiência menos frustrante e dolorosa, eliminando

o maior número de passos possível e guardando os dados a longo-termo para um maior controlo [3].

[2] <http://submityourkit.tumblr.com/>

[3] http://iacollaborative.com/case_studies/dibkit/

3. Não é especificado.

4. “A Collaborative’s multi-channel design team starts by understanding users needs at eachstage of a journey”- IA Collaborative [4]

No projecto apresentado, is end-users puderam participar voluntariamente através de uma plataforma online [2].

[4] <http://iacollaborative.com/capabilities/environment-experience-design/>

/ 17. IDEO | <http://www.ideo.com/>

A própria IDEO é responsável pelo desenvolvimento do conceito de Design Thinking, desta forma, esta será uma das suas principais preocupações e metodologias.

1. “Our methods include qualitative and quantitative research, business model prototyping, data visualization, organizational design, and IP liberation.” – IDEO [1]

[1] <https://www.ideo.com/expertise/business-design/>

A IDEO desenvolveu também uma série de ferramentas para a educação de Design Thinking e de outros conceitos associados:

- *The Field Guide to Human-centered design* [2] – tem o objectivo de introduzir o conceito de human-centred design.

[2] <http://www.designkit.org/>

- *Human Centered Design Toolkit* [3] – desenvolvido principalmente para empresas sociais que trabalham contra a pobreza nos países de terceiro mundo, com o objectivo de conduzir os clientes através de uma abordagem human-centered design para a concretização dos seus processos de desenvolvimento de actividades, workshops e implementação de ideias.

[3] <https://www.ideo.com/by-ideo/human-centered-design-toolkit>

- *Toolkit for educators* [4] – desenvolvido para professores e educadores para de uma forma colaborativa encontrarem soluções para as suas escolas, salas de aula e comunidade escolar.

[4] <https://www.ideo.com/work/toolkit-for-educators>

2. O objectivo deste projecto era fazer o redesign de um portal da página dos Cidadãos de Boston, tornando-o centrado precisamente nos seus cidadãos. Simplificando a sua navegação através do site, de forma a facilitar que os residentes encontrem as respostas às suas perguntas mais frequentes e que estejam sempre actualizadas [5].

[5] <https://www.ideo.com/work/new-boston-gov>

3. *“Our Business and Organizational Design teams work closely with companies to develop a strategy for innovation and draw roadmaps for future growth”*

IDEO - [6] <https://www.ideo.com/expertise/business-design/>

No projecto apresentado a equipa de designers da IDEO trabalhou com as principais partes interessadas (uma vez que um portal do cidadão é constituído por uma série de entidades) para recolher informações sobre as necessidades dos clientes – responsáveis de departamentos, empregados, etc.

4. Sessões de co-criação [7]

[7] <http://www.designkit.org/>

/ **18. IDEA COUTURE** | <http://ideacouture.com/>

1. *“Human-centered design methodologies... ethnographic exploration, design research, and technology-scanning, reveal complex systems that emerge between human behaviors and technology enabler”* – IC [1]

“Architect. Mapping today’s and tomorrow’s customer experiences” – IC [2]

[1] <https://ideacouture.com/icthings/#explore>

[2] <https://ideacouture.com/iccx/#architect>

2. *Não existem projectos relevantes apresentados.*

3. IC conta com uma equipa multidisciplinar de designers, antropólogos, economistas, engenheiros, behavioral economists e business strategists [3]

[3] <https://ideacouture.com/icthings/#approach>

4. Bootcamps [4]

[4] <http://www.ideacouture.com/iot/>

Sessões de Co-Creative Design [5]

[5] <https://ideacouture.com/icthings/#design>

Criação de Protótipos - *“We put interactive concepts in the hands of users to spark discussion about value and interaction”* [6]

[6] <https://ideacouture.com/icthings/#prototype>

/ **19. METHOD** | <http://method.com/>

1. Customer Journey framework – ferramenta fundamental para o design de experiências

[1] <http://experiencedesignthebook.com/resources>

2. O projecto apresentado – VIVI – em colaboração com a GlobalLogic, tinha como objectivo a construção de um dispositivo head-mounted para auxiliar clínicos e médicos a monitorar a saúde dos seus pacientes. Method através de user-experience balanceou as necessidades dos utilizadores com as restrições tecnológicas, objectivos do negócio e com a identidade da marca. Esta abordagem holística foi possível ao combinar vários elementos das duas empresas produzindo uma visão coesa [2]

[2] <http://method.com/work/vivi>

3. Para este projecto, existiu uma equipa multidisciplinar desde designers, engenheiros ópticos, programadores, etc [2].
4. “...*The project began with a discovery phase that combined user interviews, clinical studies and human factors research. We identified key challenges, opportunities and requirements, then through a process of prototyping and experimentation, iterated towards potential solutions.*” – Method [2].

/ 20. NURUN | <http://www.nurun.com/>

A Nurun apresenta-nos o seu processo de desenvolvimento de um projecto. Desde a realização à criação do modelo, passando pela investigação.

1. Pesquisa etnográfica, Data Mining, Landscape Analysis, Pesquisa Quantitativa são alguns exemplos das ferramentas usadas pela Nurun [1]
[1] <http://www.nurun.com/en/what-we-do/>
2. *Não existem projectos relevantes apresentados.*
3. Equipas multidisciplinares de estrategistas, designers e tecnólogos [1]
4. Sessões de brainstorm, workshops colaborativos, teste de protótipos com os utilizadores, etc [1].

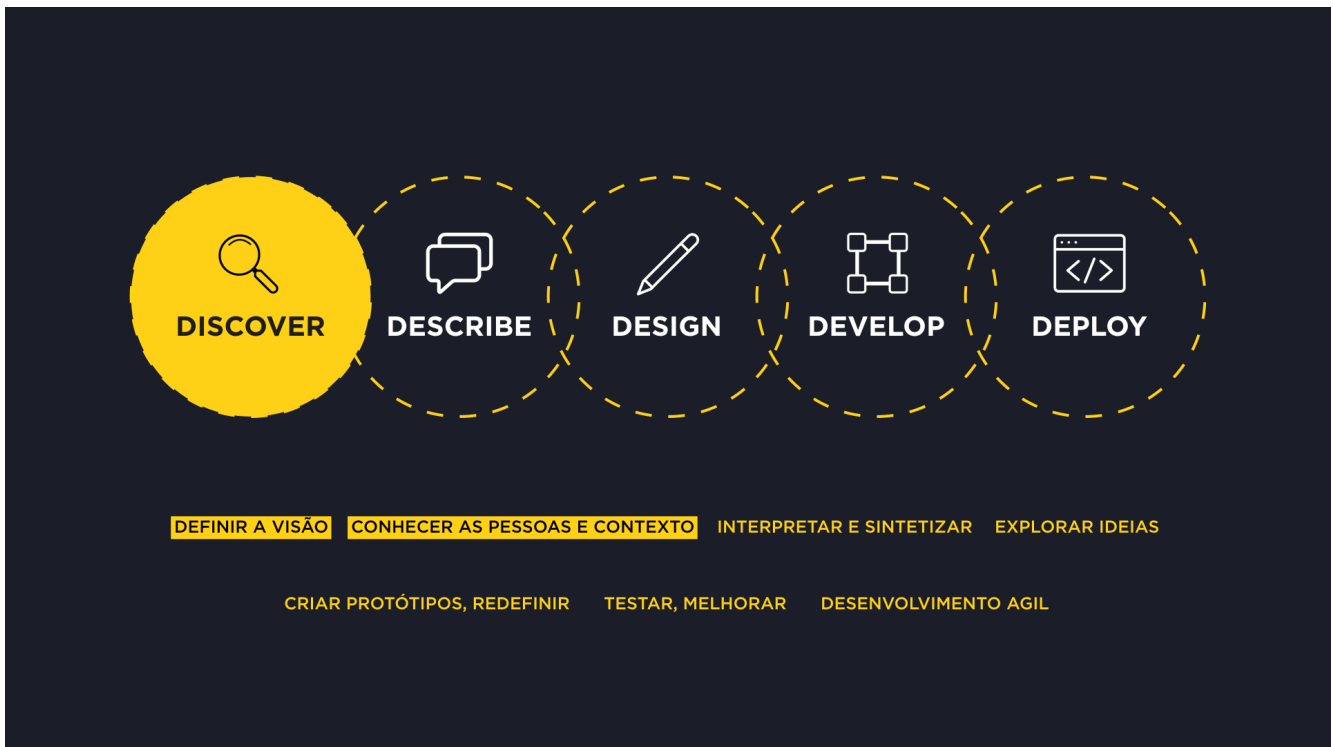
ANEXO C - TABELAS MÉTODOS DE PROCESSO DE DESIGN THINKING

Tabelas 01/02 - Curedale, R. (2014, pp. 107-108). Design Thinking: Process and Methods Manual. Topanga, CA, United States: Design Community College.

Hayes 1989	Amabile 1989	Plattner 2009 Design Thinkin	Kolko 2007	IDEO Kelley 2002	Treffinger 1992	Roozenburg 1995
	task presentation	understand		understand	mess finding	function
identify the problem	preparation	observe	research	observe	data finding	analysis
			synthesis			synthesis
problem representation		point of view			problem finding	
planning the solution	idea generation	ideate	ideation		idea finding	
execute the plan		prototype	refinement	visualize		simulation
evaluate the plan	idea validation	test		evaluate and refine	solution finding	evaluation
evaluate the solution	outcome assessment		reflection	implement	acceptance finding	decision

	Wikipedia Herbert Simon	IDEO Toolkit	Tim Brown IDEO	d.school D-School HPI	d.school Bootcamp Bootleg HPIModes	Baeck & Gremett 2011	Mark Dziarsk Fast Company
Understand the problem	define	discovery	inspiration	understand	empathize: observe, engage, immerse	define the problem to solve	define the problem
observe users	research			observe		look for inspiration	
interpret the results		interpretation		point of view	define the problem statement		
generate ideas	ideation	ideation	ideation	ideate	ideate	ideate	create many options
prototype experiment	prototype	experimentation	implementation	prototype	prototype	generate prototypes	refine directions repeat
test, implement, improve	objectives/ choose implement learn	evolution		evolution	rest refine and improve solutions	solicit user feedback	pick the winner, execute

ANEXO D - LISTA COMPLETA DE FERRAMENTAS SELECIONADAS - TOOLKIT



DEFINIR A VISÃO



GOAL GRID

“Goal Grid” é uma ferramenta que proporciona uma estrutura para a análise de padrões e objetivos, de forma a detetar possíveis conflitos com os objetivos de outros - Fred Nickols

Como utilizar?

- 1. Os participantes são divididos em equipas
- 2. Cada equipa cria em conjunto uma lista de objetivos e distribui-os no template de forma a que respondam às seguintes questões;
 - “Do we have it?”
 - “Do we need it?”
 - “What are we trying to achieve?”
 - “What are we trying to preserve?”
 - “What are we trying to avoid?”
 - “What are we trying to eliminate?”

2-4 Horas

Grupos de 2-5

Porquê utilizar?

- É um método que ajuda a clarificar objetivos.

Recursos:

- Folhas com o Template
- Canetas
- Papel
- Quadro branco
- Marcadores para o quadro
- Post-its

Referências

- 1. Arnold, John D. (1980). The Art of Decision Making. AMACOM, New York,
- 2. Bernard, Chester A (1983). The Functions of the Executive. Harvard University Press, Cambridge.
- 3. Nickols, Fred (2003) The Goals Grid: A tool for Clarifying Goals & Objectives

		GOAL GRID	
DO WE HAVE IT?	NO	ACHIEVE	AVOID
	YES	PRESERVE	ELEMINATE
		YES	NO
		DO WE NEED IT?	

DEFINIR A VISÃO

PRE-MORTEM

É uma ferramenta utilizada para planear a mitigação de riscos, com o intuito de identificar as possíveis ameaças ao projeto quando este já estiver lançado.

Como utilizar?

1. Determinar um período de tempo, de 1 a 5 anos, depois do projeto estar completo
2. Imaginar que depois desse período de tempo, o projecto não foi bem sucedido
3. Perceber ou imaginar qual poderia ter sido a causa
4. Perguntar aos vários participantes em cada equipa para listar 10 razões para essa falha
5. Pensar sobre fatores internos, externos, contexto e a relação entre as entidades envolvidas
6. Pedir a cada elemento da equipa para seleccionar uma razão e explicar ao restante grupo.
7. Colecionar e rever a lista constituída pelas diversas razões apresentadas
8. Rever e reforçar a estratégia de acordo com o pre-mortem



2 Horas - 1 Dia



Grupos de 2-5

Porque utilizar?

Baixo-custo

Recursos

- Template Pre-mortem
- Canetas
- Papel
- Post-Its

Referências

1. Klein, Gary. Sources of Power: How People Make Decisions. 1998. MIT Press

PRE-MORTEM

EPIPATH

A one line statement summarizing the solution and its value proposition.

CAUSE OF DEATH

Things that prevented the solution from becoming a reality.

THE BEREAVED

Legacy systems with which the new solution must integrate, and stakeholders affected by the project.

RIP

A great idea that was never put in action

DEFINIR A VISÃO

5WS

“Who, What, Where, When, Why, How?”

É um método que permite a compreensão do problema. É utilizado, por exemplo, pela polícia para obter informações básicas de uma investigação. Uma regra de ouro no jornalismo (e noutros campos) para conseguir saber tudo numa história, é responder aos 5 WH's:

- (Who is involved?) - Quem está envolvido?
- (What occurred?) - O que aconteceu?
- (When did it happen?) - Quando ocorreu?
- (Where did it happen?) - Onde ocorreu?
- (Why did it occur?) - Porque é que ocorreu?

Como utilizar?

1. Começar por colocar as 5 questões W's;
2. Identificar as pessoas envolvidas;
3. Identificar as atividades e coloca-las numa lista;
4. Identificar todos os lugares e coloca-los numa lista;
5. Identificar os fatores de tempo e coloca-los numa lista;
6. Identificar as causas para eventos de ações e coloca-los numa lista;
7. Identificar a forma como os eventos ocorreram e coloca-los numa lista;
8. Estudar a relação entre a informação obtida.



1-4 Horas



Grupos de 2-5

Porque utilizar?

Este método é utilizado para ajudar a criar uma história que comunica claramente a natureza de uma atividade ou evento aos stakeholders.

Recursos

- Template com perguntas
- Canetas
- Papel

Referências

1. Hermaforas of Temnos, Greece 1st century BC.

5WS

How / Como?

Who / Quem?

- é afectado?
- acredita que o problema afecta essas pessoas?
- precisa do problema envolvido?
- não quer o problema resolvido?
- poderá ficar no caminho da solução?

When / Quando?

- acontece?
- não acontece?
- começa?
- vai acabar?
- é que a solução é necessária?
- poderá acontecer no futuro?
- é que vai haver um problema maior?
- vai melhorar?

Where / Onde?

- acontece?
- não acontece?
- mais acontece?
- é o melhor local para resolver o problema?

Why / Porquê?

- é que esta situação é um problema?
- é que quero resolver o problema?
- é que não quero resolver o problema?
- porque é que mais alguém poderia querer resolver o problema?

What / O que é...?

- que pode ser diferente no futuro?
- as frequências?
- que eu gosto?
- que me faz feliz sobre isto?
- flexível?
- inflexível?
- que eu não percebo?
- que resolvei problemas parecidos?
- os valores envolvidos?
- mais importante?
- menos importante?
- os objectivos?
- que é preciso descobrir?

BENCHMARKING

É um método para as organizações compararem os seus produtos, serviços ou experiências do utilizador com outros existentes de forma a identificar as melhores práticas.

2-4 Horas

Grupos de 2-5

Como utilizar?

1. Identificar aquilo que deve ser benchmarked
2. Definir o processo
3. Identificar potenciais parceiros
4. Identificar indústrias ou organizações parecidas
5. Identificar quais dessas organizações/indústrias são líderes
6. Identificar fonte de dados
7. Identificar os produtos ou organizações a ser benchmarked
8. Selecionar quais dos fatores de benchmark deverão ser utilizados
9. Empreender o benchmarking
10. Identificar as melhores práticas
11. Analisar os resultados
12. Ajustar objetivos

Porque utilizar?

- Ferramenta para identificar, estabelecer e conseguir padrões de excelência
- Processo estruturado de pesquisa continua pelos melhores métodos, práticas e processos.
- Possibilidade de medir a nossa performance com outras empresas a nível mundial

Recursos

- Template com a matriz de benchmarking
- Canetas
- Papel
- Quadro branco
- Marcadores
- Post-its

Referências

1. Benchmarking for Competitive Advantage. Robert J Boxwell Jr, New York: McGraw-Hill, 1994. pp.225. ISBN 0-07-006899-2
2. Beating the competition: a practical guide to Benchmarking. Washington, DC: Kaiser Associates, 1988, pp.176. ISBN 978-1-56364-018-5

BENCHMARKING

MATRIZ BENCHMARKING

Preencha cada célula com um número de 0 a 5. No fim, some o total

CRITERIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I
USABILITY									
SPEED TO MARKET									
BRAND COMPATIBILITY									
RETURN ON INVESTMENT									
FITS STRATEGY									
AESTHETIC APPEAL									
DIFFERENTIATION									
TOOLING COST									
FITS DISTRIBUTION									
USES OUR FACTORY									
FITS TRENDS									
TOTAL									

EMPRESAS, PRODUTOS, SERVIÇOS

- A _____
- B _____
- C _____
- D _____
- E _____
- F _____
- G _____
- H _____
- I _____



BLUEPRINT

Um blueprint é um processo de mapeamento, muitas vezes utilizado para descrever um serviço. A sua informação é apresentada sob a forma de linhas paralelas, também designadas por pistas (swim lanes) e documentam atividades sobre o tempo, como:

- Ações do cliente, pontos de contacto - contacto direto com o utilizador (ações visíveis) e contacto indireto com o cliente (ações de backoffice) - processos de suporte, evidências físicas e a experiência emocional do utilizador.

Como utilizar?

1. Definir o serviço ou experiência em que se vai focar
2. Pode ser feito durante uma sessão de brainstorming com o os stakeholders
3. Definir demograficamente os utilizadores
4. Preencher de acordo com o ponto de vista do utilizador ("ver com os olhos do utilizador")
5. Definir as atividades as atividades e as respetivas fases debaixo de cada heading.
6. Ligar os contactos ou touchpoints às funções de suporte necessários
7. Utilizar post-its para descrições iniciais e reorganizar, se necessário, as linhas de forma a mostrar as conexões
8. Criar o blueprint e refinar iterativamente.



2 Horas -
1 Semana



Grupos de 2-5

Porque utilizar?

- Pode ser utilizado para desenhar ou melhorar um serviço ou experiência existente
- Forma tangível de tornar o processo de desenvolvimento de um serviço mais eficiente.
- É um ponto comum de referência para planear e discutir ideias com os stakeholders

Recursos

- Template Blueprint
- Canetas
- Papel
- Quadro branco
- Marcadores
- Post-its

Referências

1. G. Hollins, W. Hollins, (1991). Total Design: Managing the design process un the service sector, Trans Atlantic Publications.
2. R. Kalakota, M.Robinson (2004). Services Blueprint: Roadmap of Execution, Addison-Wesley, Boston.

BLUEPRINT

PHYSICAL
EVIDENCE

COSTUMER
ACTIONS

LINE OF INTERACTION

ONSTAGE
VISIBLE EMPLOYEE
ACTIONS

LINE OF VISIBILITY

BACKSTAGE
INVISIBLE EMPLOYEE
ACTIONS

LINE OF INTERNAL INTERACTIONS

SUPPORT
PROCESSES

PERSONAS

Uma persona é uma personagem tipo que tenta representar um grupo de utilizadores, cujas atitudes, comportamentos, e interações esperadas no relacionamento com um determinado produto sejam semelhantes. Personas são utilizadores modelo que apresentam e agrupam características individuais, não são pessoas, mas representações delas mesmas, através da sua observação.

Como utilizar?

1. Personas imprecisas podem conduzir a um falso entendimento dos utilizadores. Personas devem ser criadas utilizando dados de utilizadores reais.
2. Colectar dados através de entrevistas, observação, etnografia, etc.
3. Segmentar dados
4. Criar personas
5. Evitar estereótipos
6. Cada persona deve ser diferente entre si. Cada persona deve ter 3 ou 4 objetivos pessoais ou aspirações.
7. A cada persona deve ser atribuído um nome e uma "fotografia"
8. Design de personas pode ser seguido da construção de uma customer journey



4 Horas -
1 Dia



Grupos de 2-5

Porque utilizar?

- Ajuda a criar empatia entre os utilizadores e diminui as referências aos próprios
- Utilizar esta ferramenta para analisar e adquirir conhecimento dos utilizadores

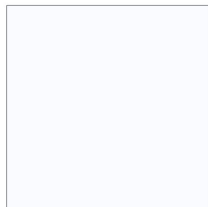
Recursos

- Blueprint Personas
- Canetas
- Papel
- Quadro branco
- Marcadores
- Post-its

Referências

1. Pruitt, John&Adlin, Tamara. The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design. Morgan Kauffman, 2006. ISBN 0-12-566251-3

PERSONAS



NAME

DEMOGRAPHICS

CHARACTERISTIC STATEMENT

OTHER CHARACTERISTICS

TYPE _____

TYPE _____

TYPE _____

TYPE _____

TYPE _____

TYPE _____

GOALS

AMBITIONS

INFLUENCES AND ACTIVITIES

SCENARIOS

EMPATHY MAP

Ferramenta que ajuda a equipa de design a criar empatia com as pessoas para quem está a desenhar. Um empathy map pode ser criado tanto para os utilizadores no geral, como para cada pessoa.

4 Horas -
1 Dia

Grupos de 2-5

Como utilizar?

1. Constituir equipas de 3 a 10 pessoas.
2. Este método pode ser utilizado com personas
3. Utilizando o template fornecido - em que o círculo central representa a pessoa ou o utilizador, e cada uma das 4 secções representa a sua experiência sensorial.
4. Perguntar aos membros de cada equipa para descrever a experiência do ponto de vista da pessoa, os seus desejos e as suas necessidades.
5. Popular o mapa tirando notas dos vários traços
6. Preencher o diagrama com experiências reais, tangíveis e sensoriais
7. Perguntar aos outros grupos para analisar e sugerir melhorias ao diagrama

Porque utilizar?

- Esta ferramenta ajuda a equipa de design a compreender os utilizadores e o seu contexto
- Requer menos investimento do que a criação de personas tradicionais, no entanto não é tão rigoroso.

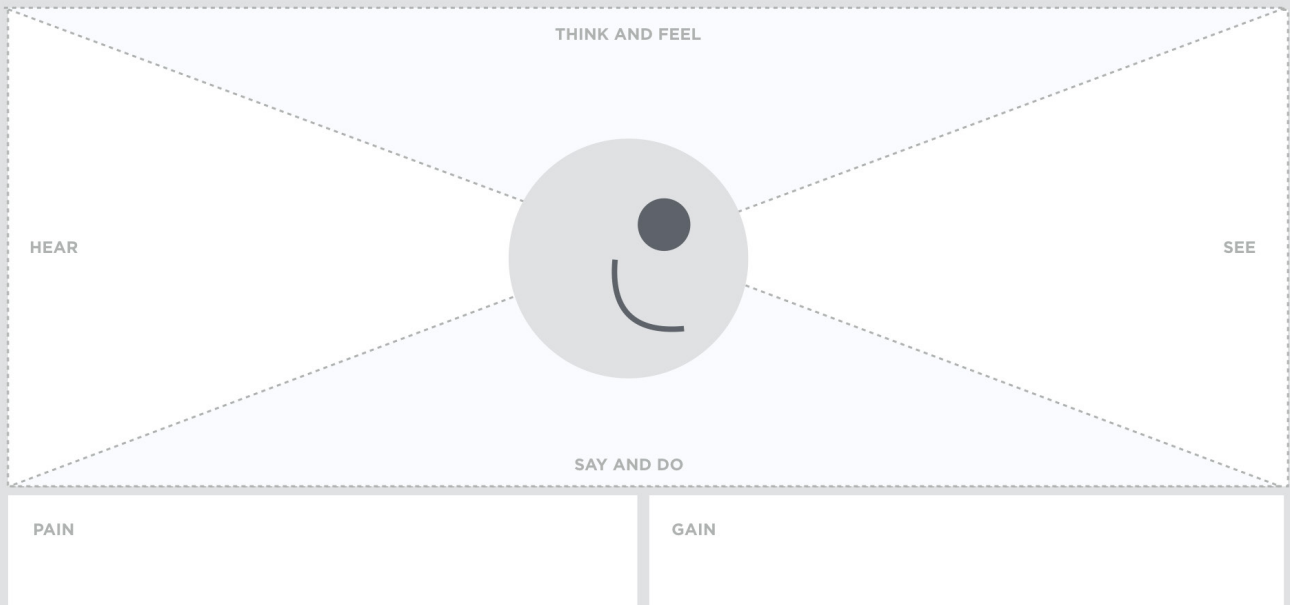
Recursos

- Template Empathy Map
- Quadro branco
- Marcadores
- Post-its

Referências

1. Gray, Dave; Brown, Sunn; Macanuco, James (2010). Game storming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers and Changemakers. O'Reilly Media, Inc.

EMPATHY MAP





INTERPRETAR E SINTETIZAR



BENEFIT MAP

Benefit Map é uma ferramenta simples que ajuda a equipa a decidir o que dará melhor retorno de investimento de acordo com o tempo investido.



1 - 2 horas



Grupos de 2-5

Como utilizar?

1. O moderador desenha os eixos correspondentes ao template num quadro branco
2. Esta atividade tem mais valor quando utilizada no início de um projeto
3. Mapear tarefas individualmente
4. Interpretar o mapa
5. Criar estratégia
6. As tarefas com alto nível de benefício e pouco investimento deve ser dada prioridade.

Porque utilizar?

- Ajuda a comunicação e discussão dentro da organização
- É de natureza humana realizar tarefas que não são as mais urgentes
- Ganhar vantagens competitivas
- Ajuda a construir vantagem estratégica e comunicacional,
- Ajuda a gerir o tempo eficientemente.

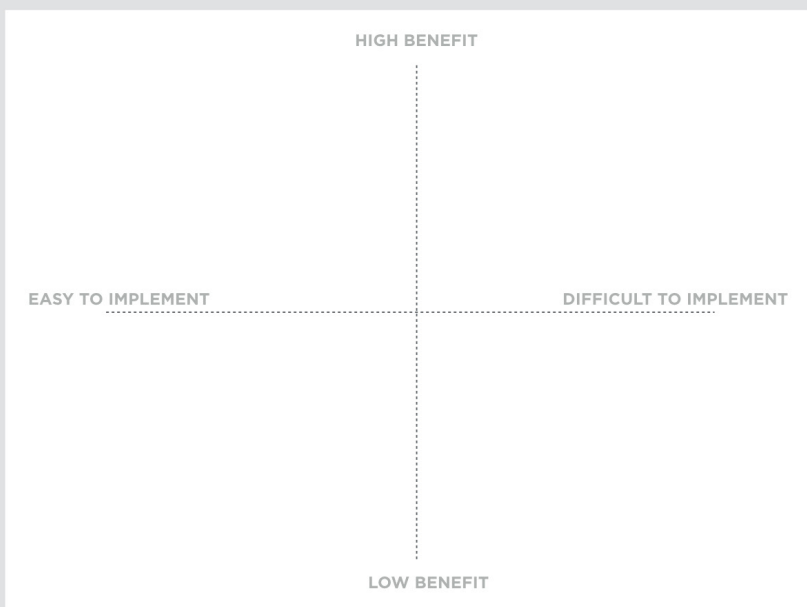
Recursos

- Template Benefit Map
- Quadro branco
- Marcadores de quadro branco
- Papel
- Canetas

Referências

1. Curedale, R. (2013). Design Thinking: process and methods manual. Design Community College, 1st edition. ISBN: 978-0-9882362-4-0

BENEFIT MAP



ACTIVITIES

- A _____
- B _____
- C _____
- D _____
- E _____
- F _____
- G _____
- H _____
- I _____
- J _____
- K _____
- L _____
- M _____
- N _____

INTERPRETAR E SINTETIZAR

MIND MAP

É um diagrama utilizado para representar as afinidades e conexões entre um determinado número de ideias ou coisas. Perceber estas conexões é o ponto inicial do design. Mind Map é um método para analisar informações e relações.

Como utilizar?

1. Começar por escrever no centro uma ideia chave. Desenhar uma caixa à volta desse nó
2. Utilizar imagens, símbolos, palavras para os outros nós
3. Selecionar palavras chave (manter as palavras/nomes para as palavra-chave o mais curto e simples possível)
4. Associar nós através de linhas de forma a mostrar a sua afinidade
5. Usar diferentes linhas (largura ou tracejado/continua) para associações diferentes
6. Utilizar uma organização radial para este mapa

2 - 4 horas

Grupos de 2-5

Porque utilizar?

- Este método ajuda a identificar relações
- Não existe certo e errado com mind maps, eles ajudam a organização e memória
- Resolver problemas e é uma forma de brainstorming
- Descobrir relações
- Sumariar informação
- Memorizar informação

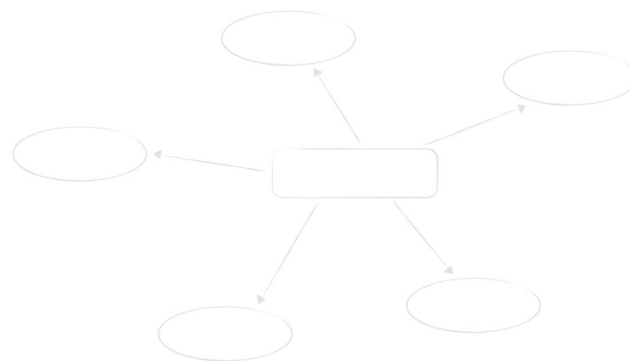
Recursos

- Quadro branco
- Marcadores de quadro branco
- Papel
- Canetas

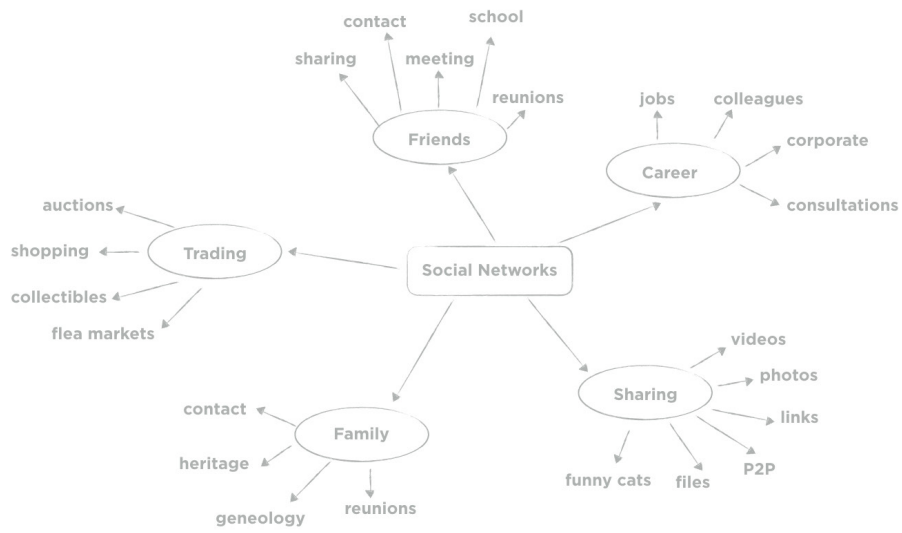
Referências

1. Mind maps as active learning tools, by Willis, CL. Journal of computing sciences in colleges. ISSN: 1937-4771, 2006. Volume 21, Issue 4
2. Mind maps as Classroom Exercises. John W. Budd The Journal of Economic Education. Vol 35, No 1 (Winter, 2004) pp 35-46 Published by: Taylor & Francis, Ltd

MIND MAP



MIND MAP [exemplo]



FORCE FIELD ANALYSIS

Force field analysis é um método para mapear e analisar fatores que suportam ou trabalham contra os objetivos desejados.



2 - 4 horas



Grupos de 2-5

Como utilizar?

1. Selecionar um moderador e uma equipa de stakeholders
2. O moderador descreve o problema
3. O moderador desenha a letra T no quadro branco e escreve o problema acima do traço da letra T
4. As equipas fazem um brainstorm para fazer uma lista de forças que trabalham contra os objetivos e o moderador escreve-as do lado esquerdo do traço vertical da letra T
5. As equipas fazer um brainstorm para listar as forças que trabalham a favor dos objetivos e o moderador escreve-as do lado direito do traço vertical da letra T
6. Estas forças podem ser internas ou externas; podem ser associadas com o ambiente, organização pessoas, estratégia, cultura, valores, competidores, conflitos, etc. ...
7. Priorizar e qualificar cada uma destas forças, desenhando uma seta horizontal que indica a sua relativa significância de acordo com a opinião de cada equipa

Porque utilizar?

- Permite uma comparação visual dos fatores que afetam o sucesso de um projeto, para discussão das soluções

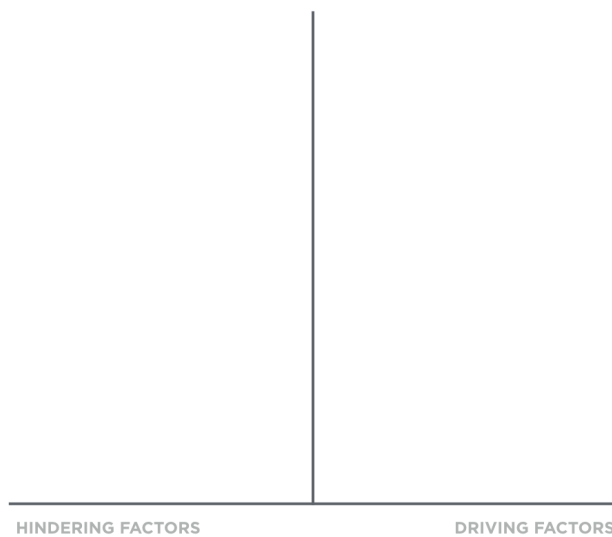
Recursos

- Quadro branco
- Marcadores de quadro branco
- Papel
- Canetas

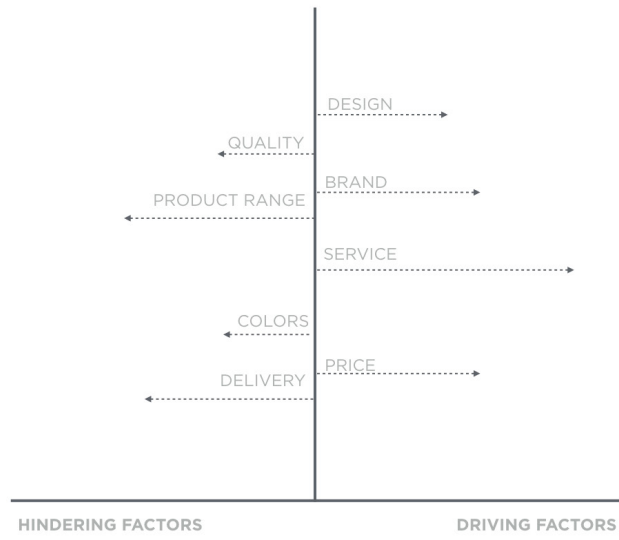
Referências

1. Cartwright, D. (1951). Foreword to the 1951 Education. Field Theory in Social Science and Selected Theoretical Papers. Kurt Lewin. Washington, D.C.; American Physiological Association, 1997. Originally published by Harper&Row

FORCE FIELD ANALYSIS



FORCE FIELD ANALYSIS [exemplo]



SWOT

É uma técnica muito útil para perceber as forças e as fraquezas, assim como identificar as oportunidades e as ameaças que um projeto vai/pode enfrentar

Como utilizar?

1. O moderador explica as regras básicas de brainstorming (ver Brainstorming)
2. Colocar questões relacionadas com as categorias SWOT
3. Registrar as respostas num quadro branco ou vídeo
4. Categorizar as ideias em grupos
5. Considerar enquanto avalia "O que é que a instituição tem a ganhar/perder?"

🕒
1 - 2 horas

👤
Grupos de 2-5

Porque utilizar?

- Ajuda a descobrir oportunidades que se podem explorar
- Pode-se analisar a própria organização, produto ou serviço, assim como a concorrência
- Ajuda a desenvolver uma estratégia diferenciadora
- Baixo-custo

Recursos

- Template Swot
- Quadro branco
- Marcadores de quadro branco
- Papel
- Canetas
- Post-its

Referências

1. Armstrong, M. (2006). A handbook of Human Resource Management Practice (10th edition). Kogan Page, London ISBN 0-7494-4631-5

SWOT ANALYSIS



STRENGTHS

1. Vantagens competitivas
2. Aspectos inovadores
3. Localização geográfica
4. Preço, valor, qualidade?
5. Acreditação, certificação?
6. Recursos Humanos
7. Experiencia
8. Processos de IT, comunicação
9. Retorno do investimento
10. Capacidades

WEAKNESSES

1. Coisas que não se podem fazer
2. Coisas que não somos bons a fazer
3. Percepção da marca
4. Financiamento
5. Próprias vulnerabilidades
6. Time scales, deadlines e pressão
7. Confiabilidade dos dados
8. Cash-flow, start-up, cash-drain
9. Continuidade, robustez da cadeia de suporte
10. Processos e sistemas

OPPORTUNITIES

1. Desenvolvimento do mercado (oportunidades de mercado)
2. Vulnerabilidade da concorrência
3. Táticas - surpresa, maiores contractos
4. Desenvolvimento do negocio e do produto
5. Informação e investigação
6. Parcerias, agencias e distribuição
7. Trends industriais
8. Tecnologias e inovação
9. Alterações Globais
10. Nichos de mercado especializado

THREATS

1. Efeitos políticos
2. Efeitos legislativos
3. Obstáculos
4. Factores ambientais
5. Desenvolvimento IT
6. Atenção da concorrência
7. Sustentabilidade financeira
8. Exigência de mercado
9. Perda de "Pessoas-chave"
10. Dependência de contractos vitais e parcerias



DEFINIR A VISÃO CONHECER AS PESSOAS E CONTEXTO INTERPRETAR E SINTETIZAR **EXPLORAR IDEIAS**

CRIAR PROTÓTIPOS, REDEFINIR TESTAR, MELHORAR DESENVOLVIMENTO AGIL

BRAINSTORMING

É um dos métodos mais antigos, mais rápidos e mais utilizados para promover a criatividade. Brainstorming é um método utilizado para se referir e procurar soluções para um problema de cada vez.

1 hora -
1 dia

Grupos de 2-5

Como utilizar?

1. Formar grupos de 2 a 12 pessoas
2. Dar um número de ideias a ser geradas (limite mínimo/máximo) dentro de um determinado espaço de tempo
3. O moderador explica o problema a ser explorado e escreve-o o problema num sítio em que todos consigam ver
4. Não julgar nem ridicularizar nenhuma sugestão
5. Construir cada ideia de forma a torna-la melhor
6. Ir pela quantidade, quantas mais ideias, melhor.
7. Nenhuma ideia é descartada
8. Ser visual
9. Permanecer focado no problema
10. Registar e analisar resultados

Porque utilizar?

- Útil para gerar novos tipos de soluções para um problema
- Permite que cada pessoa, num grupo, perceba o problema
- Pode ser utilizado para ultrapassar bloqueios criativos
- Groupthinking

Recursos

- Quadro branco
- Marcadores de quadro branco
- Papel
- Canetas
- post-its

Referências

1. Clark, Charles Hutchinson. The Dynamic New Way to Create Successful Ideas. Classical Business Bookshelf (November 23, 2010) ISBN-10: 1608425614
2. Rawlinson J. Geoffrey. Creative Thinking and Brainstorming (April 30, 2005). Jairo Publishing House ISBN-10: 8172243480

SENSORIAL METHOD

Esta metodologia foca-se na utilização dos sentidos e a experiência que obtemos sobre cada um deles. Os sentidos são uma pequena parte do design de experiência.

1 hora -
1 dia

Grupos de 2-5

Como utilizar?

1. O moderador enquadra o problema
2. Os participantes dividem-se em equipas
3. Cada equipa gera ideias em post-its durante 20 minutos, focando-se nos cinco sentidos: visão, olfato, gosto, audição e visão - 5 a 10 ideias por sentido
4. Utilizar frases simples ou sketches para cada uma das ideias
5. O grupo deve eleger entre 1 a 5 ideias por sentido
6. Discutir entre todos os participantes

Porque utilizar?

- Dar ao design uma boa experiência e qualidade visual
- Promover uma experiência consistente
- Promove uma experiência mais estimulante

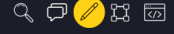
Recursos

- Papel
- Canetas
- Quadro branco
- Marcadores
- Post-its

Referências

1. Curedale, R. (2013). Design Thinking: process and methods manual. Design Community College, 1st edition. ISBN: 978-0-9882362-4-0

EXPLORAR IDEIAS



SKETCH AND STORYBOARD

Um storyboard é uma ferramenta narrativa, utilizada em cinema, por exemplo. Um storyboard é uma forma de criar protótipos, cujo objetivo é comunicar passo a passo a atividade descrita, experiência ou interação. Um storyboard consiste num número de frames (quadrados/molduras) que comunicam um evento (ou conjunto de eventos) em sequência.



1 hora -
1 dia



Grupos de 2-5

Como utilizar?

1. Decidir que história será descrita
2. Escolher uma mensagem - o que é que queremos que este storyboard represente/ expresse?
3. Criar personagens
4. Pensar na história como um todo, em vez de painel por painel
5. Desenhar uns rascunhos e definir o pensamento como um processo iterativo
6. Ilustrações ou sketches para preencher os painéis
7. A considerar: elementos visuais, nível de detalhe, texto, experiência e emoções, número de frames, fluxo de tempo,
8. Manter a narrativa clara e informativa e produzir entre 6 a 12 frames
9. Contar uma história de forma eficiente e efetiva

Porque utilizar?

- Pode ajudar a obter feedback diretamente dos utilizadores
- Transmite uma experiência
- Pode ser utilizado para comunicar tarefas complexas
- Permite que a atividade proposta seja discutida e melhorada de forma organizada
- Storyboards podem ajudar os designers a identificar oportunidades ou problemas.

Recursos

- Storyboard Templates
- Canetas
- Lápis
- Borracha
- Câmara digital / telemóvel (para registo digital)
- Livros de Banda desenhada ou outros para inspirar

Referências

1. Curedale, R. (2013). Design Thinking: process and methods manual. Design Community College, 1st edition. ISBN: 978-0-9882362-4-0

SKETCH AND STORYBOARD

PROJECT _____ NAME _____ DATE _____ PAGE _____

DIALOGUE

DIALOGUE

DIALOGUE

ACTION

ACTION

ACTION

EXPLORAR IDEIAS

MISUSE SCENARIOS

É um método que se foca na possibilidade do uso incorreto (intencional ou malicioso) de um produto ou serviço. Este método envolve o uso de cenário e personas para visualizar casos de má utilização.

Como utilizar?

1. Pensar em vários tipos de cenários e como se podem tornar em cenários de má utilização
2. Falar com especialistas e pedir-lhe cenários de má utilização
3. Considerar o contexto de utilização e o que influenciou a falha
4. Brainstorm com a equipa para criar cenários de má utilização
5. Brainstorm de soluções para modificar o design para remediar essas situações.

1 hora -
1 dia

Grupos de 2-5

Porque utilizar?

- Ajuda a considerar possíveis casos de má utilização
- Ajuda a reduzir a possibilidade do produto falhar

Recursos

- Quadro branco
- Marcadores de quadro branco
- Papel
- Canetas

Referências

1. Alexander, Ian. User/Misuse case Analysis Elicits Non-Functional Requirements. Computing & Control Engineering Journal, Vol 14, 1, pp 40-45. February 2003
2. Sindre, Guttorm and Andreas L. Opdahl. Templates for Misuse Case Description. Proc 7th Intl Workshop on Requirements Engineering, Foundation for Software Quality, Interlaken, Switzerland 5 June 2001

CRIAR PROTÓTIPOS, REDEFINIR

LOW FIDELITY PROTOTYPE

Protótipos em papel e cartão são uma forma fácil e rápida de ganhar visão e informação para tomar decisões sem recorrer a outras metodologias que envolvem maior investimento. Estimular funções mas não a estética; protótipos podem ajudar a comprar alternativas e ajuda a responder a questões de interação e experiência

Como utilizar?

1. Construir modelos, não ilustrações
2. Selecionar tarefas importantes, interações ou experiências a testar
3. Construir para perceber o problema
4. Se estiver bonito, é porque investimos demasiado tempo
5. Make It Simple
6. Reunir um kit de materiais baratos
7. Preparar o teste e seleccionar utilizadores
8. Conduzir o teste e registar notas
9. A avaliar Resultados
10. Iterar

1 - 2 horas

Grupos de 2-5

Porque utilizar?

- Pode providenciar uma prova de conceito
- É físico e visível
- Útil para refinar perceções funcionais e interações
- Ajuda a reduzir riscos
- Ajuda a que todos os membros da equipa estejam alinhados na mesma ideia
- Ajuda a tornar ideias abstratas em algo concreto
- Feedback é obtido diretamente do utilizador

Recursos

- Papel
- Cartão
- Arame
- Esferovite
- Material de desenho
- Tesoura, cola
- Post-its (...)

Referências

1. Sefelin, R. Tschelligi, M. Gukker, V. (2003). Paper Prototyping - What is it good for? A Comparison of paper and computer - based Low Fidelity Prototyping. CHI 2003, pp.778-779.
2. Snyder, Carolyn (2003). Paper Prototyping: the fast and easy way to design and refine user interfaces. San Francisco, CA; Morgan Kauffman

WIREFRAMES

Website Wireframes são uma forma simplificada de distribuir diversos elementos numa página. O objectivo é usar apenas o outline desses elementos. Esta ferramenta é útil para comunicar a funcionalidade de um website de forma a obter feedback sobre o seu design. As wireframes retratam o layout de uma página, interface e navegação, e como os elementos interagem entre si.

Como utilizar?

1. Um dos métodos é desenhar wireframes à mão. Pode também ser desenhado no Photoshop, Illustrator ou noutro software próprio para desenho de wireframes.
2. Começar por listar todos os elementos a incluir no website
3. Utilizar caixas simples ou formas para cada elemento e atribuir-lhes um nome: botões de navegação, logotipo, área de notícias, banner, etc
4. Rever o design e fazer os ajustes necessários
5. Fazer um wireframe para cada página do site



1 - 2 horas



Grupos de 2-5

Porque utilizar?

- Úteis para obter feedback sobre o design
- Tornar o processo de design de interação mais rápido
- Promover a colaboração
- Ajuda a identificar as mudanças necessárias numa fase inicial de desenvolvimento
- Wireframes são lowcost

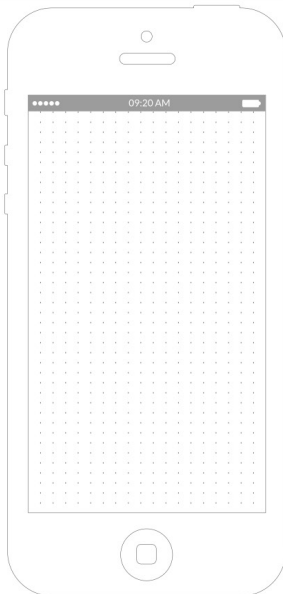
Recursos

- Papel
- Canetas
- Software de desenho (opcional)
- Computador (opcional)

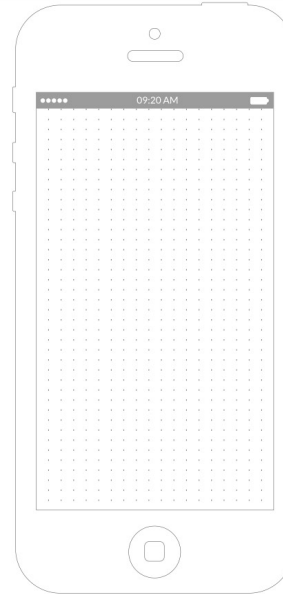
Referências

1. Brown, Dan M. (2011). Communication Design: Developing Web Site Documentation for Design and Planning. 2nd Edition, New Riders. ISBN 978-0-13-138539-9

WIREFRAMES

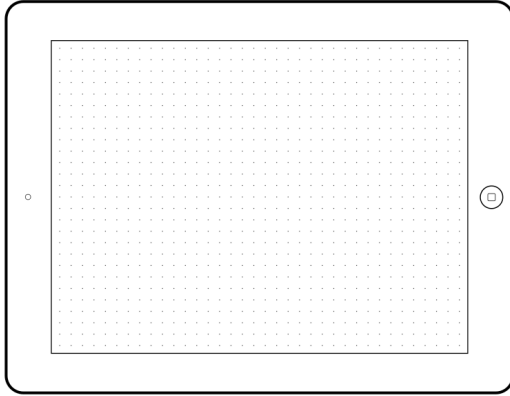


NOTES

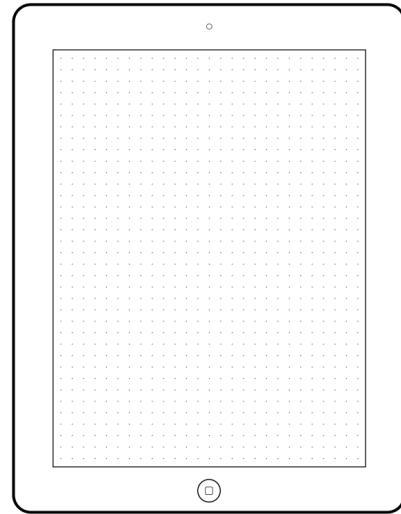


NOTES

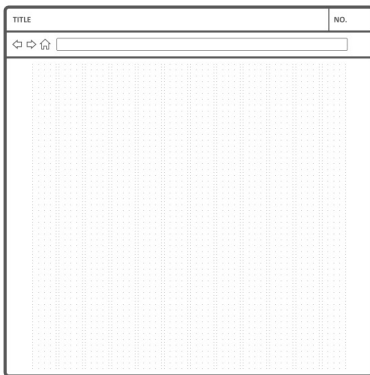
WIREFRAMES



NOTES



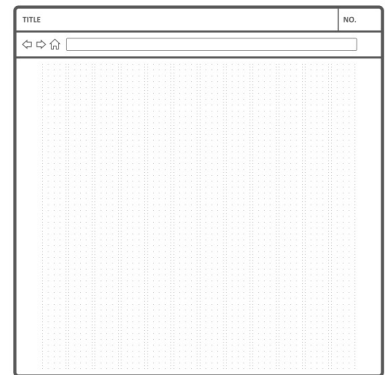
WIREFRAMES



NOTES

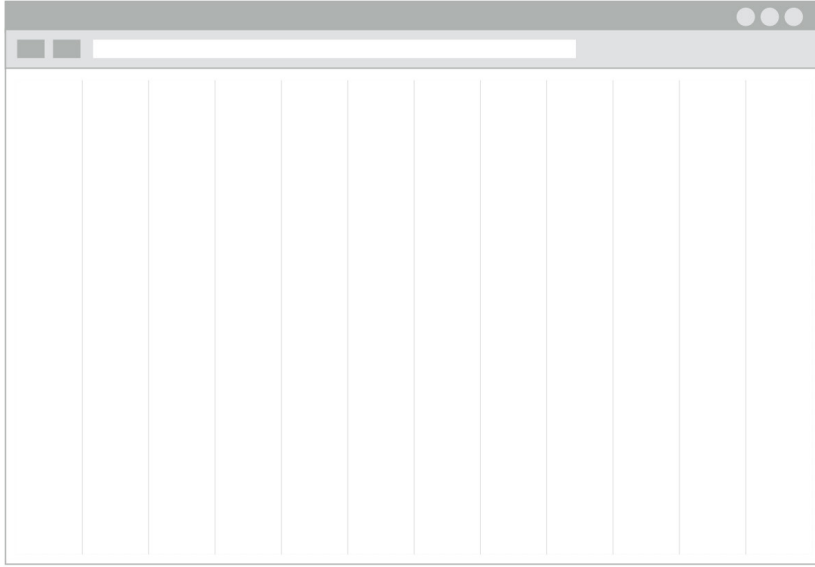


NOTES



NOTES

WIREFRAMES

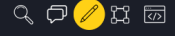


Page

Project

Notes

CRIAR PROTÓTIPOS, REDEFINIR



GENERATIVE PROTOTYPES

Esta metodologia permite construir protótipo simples, com materiais de escritório, materiais de modelar, pintar, etc...



1 - 2 horas



Grupos de 2-5

Como utilizar?

1. Organizar os participantes em equipes com pessoas com backgrounds variados
2. Construir um protótipo utilizando diversos tipos de material
3. Por exemplo se o objetivo é construir um novo parque infantil, seria interessante pedir a algumas crianças para construírem o seu parque de sonho
4. A ideia base é que há medida que se constrói algo em conjunto, novas ideias vão surgindo

Porque utilizar?

- Forma criativa para gerar ideias envolvendo os utilizadores
- Descobrir as necessidades dos utilizadores
- Desenvolver conceitos com os utilizadores
- Design protótipos com os utilizadores

Recursos

- Legos/blocos de construção
- pop-sticks
- corda
- fita-cola
- cola
- tesoura
- cartão
- papel
- post-its
- tesoura (...)

Referências

1. Statler, M. Roos, J. Victor, B. (2009), "Ain't Misbehaving: Taking Play Serious in organisations". Journal of Change Management, 9(1): 87-107



DEFINIR A VISÃO CONHECER AS PESSOAS E CONTEXTO INTERPRETAR E SINTETIZAR CRIAR PROTÓTIPOS, REDEFINIR

CRIAR PROTÓTIPOS, REDEFINIR **TESTAR, MELHORAR** DESENVOLVIMENTO AGIL

USABILITY TESTS [2/2]

TESTS

TASK	USER	DESCRIPTION	TIME	NOTES
A				
B				
D				
E				
F				
G				
H				
I				
J				
K				



DEFINIR A VISÃO CONHECER AS PESSOAS E CONTEXTO INTERPRETAR E SINTETIZAR CRIAR PROTÓTIPOS, REDEFINIR

CRIAR PROTÓTIPOS, REDEFINIR TESTAR, MELHORAR **DESENVOLVIMENTO AGIL**

