

Oportunidades de contribuição do Design de Serviços para a melhoria da produtividade e inovação¹

Opportunities for the Contribution of Service Design to the improvement of productivity and innovation

Renata Hinnig

renatahinnig@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina. Caixa postal: 476, Bloco A, Sala 112, Campus Universitário, Trindade, 88010-970, Florianópolis, SC, Brasil

Giselle Schmidt Alves Díaz Merino

gisellemerino@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina. Universidade do Estado de Santa Catarina. Av. Madre Benvenuta, 1907, Itacorubi, 88035-00, Florianópolis, SC, Brasil

Leila Amaral Gontijo

leila.gontijo@ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina. Caixa postal: 476, Campus Universitário, Trindade, 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil

Eugenio Andrés Díaz Merino

eugenio.merino@ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina. Caixa postal: 476, Campus Universitário, Trindade, 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil

Resumo

Novos paradigmas fazem com que o designer amplie seu foco para criar não somente objetos, mas projetar também produtos intangíveis, como no caso do Design de Serviços. O Design de Serviços é um tema considerado novo no contexto brasileiro e que ainda necessita ser melhor explorado. Esta pesquisa procura levantar um histórico sobre o tema proposto, bem como conceituar e exemplificar as oportunidades de contribuição do Design de Serviços para a melhoria da produtividade e inovação nos serviços. A pesquisa classifica-se como básica, qualitativa e tem objetivos exploratórios. Como procedimento, foi realizada uma revisão bibliográfica. Pode-se considerar que o Design de Serviços surgiu na década de 1990 e que é crescente o interesse no estudo desse tema. São apresentados dois casos que exemplificam a aplicação do Design de Serviços. Conclui-se que, devido às características próprias dos serviços (intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade de produção e consumo, e perecibilidade), é importante considerar a participação de usuários e funcionários nos processos de Design de Serviços para que possam ser identificadas as necessidades de quem utiliza o serviço, bem como os problemas enfrentados pelas organizações. O Design de Serviços pode gerar soluções efetivas e eficientes para quem presta os serviços e úteis, utilizáveis e desejáveis para quem os utiliza.

Palavras-chave: Design de Serviços, inovação, gestão de design, usuário.

Abstract

New paradigms allow the designer to broaden their focus in order not just to create objects but also to design intangible products, such as the design of services. Service Design is considered a new subject within the Brazilian context that still needs to be better explored. This research seeks to sketch a historical survey of the proposed theme, as well as to define and exemplify the opportunities for design to contribute to improving productivity and innovation of services. The research is of a basic, qualitative nature and has exploratory purposes. As to the procedure, a bibliographic review was carried out. It can be seen that Service Design appeared during the decade of 1990 and the interest in studying this topic has been growing. On the basis of the two cases presented, the article concludes that due to the characteristics inherent in services (intangibility, heterogeneity, inseparability of production and consumption, and perishability), it is important to take into account the participation of users and workers in the Service Design processes so that the needs of those using the service can be identified, as well as the problems faced by organizations. Service design can generate effective and efficient solutions for those providing services, and useful, usable and desirable solutions for those using them.

Keywords: Service Design, innovation, Design Management, user.

¹ O presente artigo foi originalmente apresentado na IV Conferência Internacional de Design, Engenharia e Gestão para a Inovação, realizada na cidade de Florianópolis, entre 7 e 10 de outubro de 2015, pela Universidade Estadual de Santa Catarina. Esta versão do artigo foi aprimorada a partir das considerações do comitê científico do fórum.

Introdução

O Design tem sido tradicionalmente associado ao projeto de objetos tangíveis (Meroni e Sangiorgi, 2011). As características dos serviços e principalmente a intangibilidade dos mesmos despertam questões tais como se é possível projetar as experiências vivenciadas durante os serviços e o que realmente os designers estão projetando quando se fala de Design de Serviços (Meroni e Sangiorgi, 2011).

Apesar desses questionamentos, o Design de Serviços já é reconhecido dentro da área do Design, e é crescente o número de eventos, pesquisas e projetos que tratam desse tema (Sangiorgi, 2009). No entanto, a mesma autora aponta que ainda há uma carência de pesquisa científica nessa área, ideia que é reforçada em artigo publicado recentemente no *Journal of Service Research* (Ostrom et al., 2015), que aponta o Design de Serviços como uma das áreas prioritárias a serem pesquisadas para o desenvolvimento da Ciência de Serviços².

No contexto brasileiro, o Design de Serviços ainda não é um tema amplamente discutido nas universidades, bem como são poucas as iniciativas de empresas que oferecem consultoria nessa área (Costa Junior, 2010).

O interesse na pesquisa sobre serviços é justificável, quando se percebe que os serviços dominam as economias da maioria das nações desenvolvidas (nos Estados Unidos representam mais de 80% do PIB e da força de trabalho), e aparentemente o setor de serviços encontra-se em crescimento nos países em desenvolvimento (Bitner e Brown, 2008). No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2015), em 2012, a participação dos serviços atingiu 68,5% do Produto Interno Bruto (PIB).

No entanto, apesar da predominância do setor de serviços na economia, Pinhanez (2009) aponta que esses ainda possuem baixa produtividade e baixos índices de inovação. Há ainda relativamente pouco foco de empresas e governos na pesquisa em serviços quando comparado a produtos e tecnologia (Bitner e Brown, 2008). De acordo com um relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD³ (2005), impulsionar a inovação em serviços é fundamental para melhorar o desempenho do setor, que tradicionalmente é visto como menos inovador do que a manufatura, desempenhando apenas papel de apoio no sistema de inovação.

Considerando a importância do setor de serviços na economia e a necessidade de melhoria na sua produtividade e inovação, torna-se urgente a pesquisa em áreas consideradas prioritárias para a Ciência dos Serviços, como o Design de Serviços. Muitas vezes, o conhecimento produzido nessa área refere-se a ferramentas e técnicas práticas, o que resulta em uma forte ênfase em metodologias, com menos foco no desenvolvimento de referenciais teóricos fundamentais (Sangiorgi, 2009). Assim, o objetivo geral dessa pesquisa é levantar um histórico sobre o tema

proposto, bem como conceituar e exemplificar as oportunidades de contribuição do Design de Serviços para a melhoria da produtividade e inovação nos serviços.

Metodologia

A pesquisa realizada caracteriza-se como básica, pois tem como objetivo a geração de conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista (Silva e Menezes, 2005). A forma de abordagem é qualitativa, pois há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzida em números (Silva e Menezes, 2005). Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito e tem como procedimentos técnicos a revisão de literatura (Gil, 2002).

A revisão de literatura foi realizada seguindo os seguintes passos:

- (i) Pesquisa no Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – (CAPES, 2015a), no intuito de identificar pesquisas brasileiras sobre o tema, por meio da utilização do termo Design de Serviços. Foram encontradas uma tese e sete dissertações.
- (ii) Pesquisa no banco de teses e dissertações mundiais ProQuest (2015). Foi utilizado o termo *Service Design*. Foram encontrados 2.011 trabalhos. Refinou-se a pesquisa para a área do Design, sendo encontrados 63 trabalhos, e identificaram-se sete trabalhos que utilizavam o termo *Service Design* nas palavras-chave.
- (iii) Pesquisa em livros e periódicos científicos, a partir de levantamento feito com base nos autores citados nas teses e dissertações consultadas.
- (iv) Pesquisa no Portal de Periódicos Capes/MEC (CAPES, 2015b) com palavra-chave *Service Design* e idioma inglês. Foram encontrados 8.807 trabalhos, entre os quais 1.154 artigos de jornal, 127 resenhas, 125 atas de congressos, 100 recursos textuais, 10 dissertações, dois relatórios técnicos, um livro. Refinou-se a busca considerando as publicações que tinham *Service Design* no seu título, encontrando-se 608 publicações. Foram considerados somente os artigos publicados entre 2013 e 2015, totalizando 40 artigos.

A revisão de literatura teve como finalidade estabelecer um panorama das produções científicas na área. Com base neste levantamento, foram conceituados Design, serviços e Design de Serviços. Na sequência buscaram-se informações sobre o histórico do tema, com a finalidade de elaborar uma linha do tempo; em seguida, foram levantados e apresentados dois casos para exemplificar como o Design de Serviços é aplicado de maneira prática. Procurou-se selecionar primeiramente um exemplo de projeto de Design de Serviços internacional; para isso, foi escolhido um dos casos de Design de Serviços

² A Ciência de Serviços trata do estudo dos sistemas de serviços, que são configurações dinâmicas de valor cocriadas de recursos – pessoas, tecnologia, organizações e informações compartilhadas. Muitas disciplinas – exemplo: Economia, Marketing, Engenharia Industrial, Antropologia – têm acumulado conhecimento significativo e relevante para entender os sistemas de serviços, cada uma com foco em um aspecto diferente do sistema (Maglio e Spohrer, 2008).

³ A denominação da organização em inglês é *Organization for Economic Cooperation and Development*.

apresentados no site do *Design Council*⁴, instituição britânica considerada referência na promoção do Design como ferramenta estratégica. No segundo caso escolhido, procurou-se alguma aplicação do Design de Serviços no contexto brasileiro. Para tanto, foi feita uma busca nos casos apresentados no site da Livework⁵, por ser uma empresa de Design de Serviços reconhecida internacionalmente e que possui escritórios no Brasil. O objetivo desse artigo ao apresentar esses exemplos é procurar uma melhor compreensão do Design de Serviços por meio dos relatos de aplicação do mesmo.

Conceituando Design

O Design pode ser entendido tanto em relação aos seus conceitos quanto aos seus processos, considerando os momentos históricos e culturais de determinada época. Assim, suas definições acabam por ser construídas e reconstruídas a partir das mudanças trilhadas pela sociedade.

A origem do Design pode ser atribuída à necessidade que a sociedade industrial, especificamente a europeia, na metade do século XIX, tinha de uma nova forma de produção, principalmente de objetos e de informações. Neste sentido, pode-se dizer que “surge o projeto industrial, ou seja, o meio pelo qual um novo especialista, o designer, passa a controlar o processo que vai da concepção do produto ao seu uso” (Escorel, 2000, p. 35).

Segundo Martins e Merino (2011), o Design possui como sua principal referência a Revolução Industrial – iniciada na Inglaterra, Portugal e França –, quando passa a ter sua importância reconhecida em âmbito mundial como sendo uma ferramenta que pode ser aplicada e gerenciada de forma estratégica, inicialmente pelas indústrias, nos seus produtos.

Assim, apesar de algumas controvérsias quanto à origem do Design, essa pode ser atribuída à ruptura trazida pela Revolução Industrial junto à produção artesanal. Com o surgimento da produção industrial, é criada a demanda por novos profissionais para desenvolver projetos de forma mais abrangente e completa e que utilizem as novas tecnologias disponíveis para melhorar o padrão de vida das pessoas (Polaine *et al.*, 2013).

Considerando uma visão mais contemporânea do Design, Schulmann (1994) coloca que o perfil destes profissionais apresenta uma característica generalista, utilizando-se de um método de trabalho global e aberto, com foco na realidade do problema. O autor ainda considera que o Design se configura a partir da criatividade, conceitualização, tendências, estética, aspectos sociais e culturais, funcionalidade, ergonomia, experiências pluri e interdisciplinares. Em suma, trata-se de um “processo que considera um propósito, produção, construção, função, beleza, ambiente” (Bernsen, 1995, p. 10). Este processo criativo tecnológico e multidisciplinar, orientado à criação de novos modelos ou redesign de outros, é uma ferramenta que pode possibilitar o (re)conhecimento de novas necessidades, ou seja, uma abordagem do Design (Predica, 2006).

Nesta linha de pensamento, fica claro que o Design, como atividade projetual, deve considerar um grande número de parâmetros, que podem ser específicos à “empresa (produtos, tecnologia e recursos), relativos ao mercado (concorrência, logística) e ao contexto sociocultural” (Schulmann, 1994, p. 34).

Segundo a *Swedish Industrial Design Foundation* – SIDF (2015), o Design é um processo de trabalho que possui a perspectiva do usuário e que conduz ao desenvolvimento baseado nas necessidades específicas de seus clientes.

Partindo-se do princípio de que o Design, tradicionalmente, atua no projeto de gráficos, produtos e ambientes, Frascara (2002) aponta para a necessidade de uma mudança de foco, onde o Design procura pensar nos objetos como meios para as pessoas realizarem seus desejos e satisfazerem suas necessidades. Essa mudança requer uma melhor compreensão das pessoas, da sociedade e do ecossistema, e a aplicação de uma prática interdisciplinar no Design (Frascara, 2002).

Buchanan (2001) coloca que os produtos projetados pelos designers podem ser físicos bem como processos e serviços. Na Figura 1, o autor apresenta um quadro do que ele considera as quatro Ordens do Design. A Primeira e a Segunda Ordem referem-se ao Design Gráfico e ao Design Industrial, enquanto a Terceira Ordem refere-se ao Design de Interação, e como as pessoas se relacionam por meio de produtos, que podem ser físicos ou não. Já a Quarta Ordem seria o Design de Sistemas, que é visto pelo autor seguindo uma nova abordagem do que seriam esses sistemas, na medida em que esses se referem às experiências vividas por cada indivíduo, que são sempre únicas (Buchanan, 2001).

O Design vem passando por constantes revoluções e tem se voltado para criar novos produtos, refletindo sobre o valor do Design em nossas vidas e o ambiente no qual estamos inseridos (Frascara, 2002; Buchanan, 2001). Observa-se uma mudança de foco em projetar estações de trabalho (como cadeiras e mesas), para o projeto do trabalho (interferir em como as atividades que necessitam ser realizadas nesse trabalho serão realizadas) (Frascara, 2002). Isso porque muitas vezes, para aprimorar a experiência do usuário, não basta somente projetar uma cadeira confortável; é preciso pensar em sistemas mais complexos, que sejam capazes de mudar como o trabalho é realizado, para assim realmente contribuir para melhorar a vida das pessoas (Frascara, 2002).

Concebido inicialmente em uma sociedade industrial, o Design é influenciado pelas mudanças ocorridas na sociedade – como, por exemplo, o surgimento da internet. Isso faz com que tanto processos quanto produtos resultantes dessa atividade estejam mudando para um paradigma pós-industrial (Freire e Damazio, 2010). Nessa realidade, os designers necessitam de novas formas de abordagem para solucionar novos problemas, com uma redefinição do papel do Design, alterando sua prática, pesquisa e ensino (Freire e Damazio, 2010).

⁴ Fundado em 1944, o *Design Council* é uma instituição britânica que visa promover a aplicação do Design em empresas e instituições como ferramenta estratégica (Design Council, 2015a).

⁵ A Livework é uma empresa de consultoria em Design de Serviços. Ela atende clientes da iniciativa pública e privada que almejam melhorar ou criar novos serviços. Hoje, a empresa possui escritórios em Londres, Oslo, Rotterdam, São Paulo, Brasília e Beirute (Livework, 2015a).

	Símbolos	Coisas	Ações	Ideias
Símbolos	Design Gráfico			
Coisas		Design Industrial		
Ações			Design de Interação	
Ideias				Design de Sistemas

Figura 1. Quatro Ordens do Design.
Figure 1. The Four Orders of Design.

Fonte: Adaptado de Buchanan (2001, p. 12).

Conceituando serviços

Pode-se considerar que a atividade de serviços recebeu diversas definições ao longo do tempo. No decorrer da evolução da teoria econômica, passou de atividade considerada improdutivo (teoria marxista) para atividade considerada útil e produtiva, já que fazia jus a uma recompensa monetária (teoria keynesiana, até ser considerada pela teoria schumpeteriana como complementar e relevante ao consumo – objetivo primordial da produção – e, assim, imprescindível para a atividade produtiva (Kon, 2004).

O corpo de conhecimento específico do setor de serviços ainda é considerado pequeno quando comparado aos demais setores da economia. No entanto, considerando principalmente as últimas décadas do século XX, observou-se a produção considerável de conhecimento científico e tecnológico sobre serviços, principalmente nas áreas de Administração e Negócios – muitas vezes sob o nome de Marketing de Serviços, Engenharia – principalmente na Engenharia de Produção, Economia e, em menor grau, Design e Ciências Sociais – principalmente em Psicologia do Consumidor (Pinhanez, 2009).

Zeithaml *et al.* (2014) trazem um conceito simplificado sobre o que seriam os serviços, onde apontam que são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa para outra entidade ou pessoa. Os autores apresentam também algumas características dos serviços que os diferenciam dos produtos: intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade de produção e consumo, e perecibilidade dos serviços.

Hollins e Hollins (1991) definem os serviços como produtos intangíveis, que não podem ser estocados e que assim, se não forem utilizados dentro de um prazo, não geram lucros para a organização nem satisfação para seus consumidores. Um exemplo disso pode ser um assento de trem ou um quarto de hotel; quando não utilizados em determinado dia, não podem ser estocados e vendidos em outra ocasião.

Os conceitos citados acima refletem algumas das conotações que o setor de serviços recebeu ao longo da história. Ainda hoje, com o advento de novas tecnologias de informação e comunicação, essa atividade encontra barreiras quando se fala em estabelecer uma classificação e um conceito unânime entre os diversos autores. Isso porque cada vez mais os serviços se fundem às manufaturas, gerando um emaranhado de diversas atividades, que envolvem diferentes combinações de trabalho na área da produção e dos serviços (Kon, 2004).

Kimbell (2010) reforça a falta de um conceito único de serviços, quando coloca que ainda não é possível entender exatamente o que são os serviços. Outros autores (Edvardsson e Gustafsson, 2005) afirmam que as definições de serviços mudam constantemente e que estas precisam ser feitas a partir de uma perspectiva específica, determinando um momento específico, em uma empresa específica, para um serviço específico. Geralmente, a categoria de serviços é vista como tudo aquilo que não atende a outras categorias, formando uma área muito ampla que vai desde serviços bancários até corte de cabelo (Kimbell, 2010).

Enquanto as primeiras definições de serviços procuravam abranger todos os tipos de serviços (Kimbell, 2010), a partir da década de 1970, os conceitos procuravam diferenciá-los dos produtos. Vargo e Lusch (2008) trazem uma visão diferenciada do tema; para eles, existem duas lógicas de mercado: Lógica Dominante dos Produtos (G-D)⁶ e Lógica Dominante do Serviço (S-D)⁷. Enquanto a Lógica Dominante dos Produtos utiliza os princípios da administração de produtos para gerenciar serviços, na Lógica Dominante do Serviço, o serviço é definido como a aplicação de competências (conhecimento e habilidades) para o benefício de outra parte. A Lógica Dominante do Serviço percebe o serviço como um processo e procura modificar a visão de que existe um produtor de serviços, passando para uma realidade que considera a cocriação⁸ do serviço.

⁶ No artigo, o autor utiliza o termo em inglês: *Goods-dominant logic – G-D* (Vargo e Lusch, 2008).

⁷ No artigo o autor utiliza o termo em inglês: *Service-dominant logic – S-D* (Vargo e Lusch, 2008).

⁸ O termo cocriação é utilizado pelos autores como um modelo colaborativo, onde a participação de consumidores e empresas na criação de valor é recíproca e essencial na entrega dos serviços (Vargo e Lusch, 2008).

Conceituando Design de Serviços

O Design de Serviços não possui uma definição consolidada. Buchanan (2001) propõe que essa é uma característica positiva, já que denota que a área está em constante evolução. Stickdorn (2014a) afirma que, por ter uma abordagem interdisciplinar, o Design de Serviços possui inúmeras definições e que, apesar disso, podem-se encontrar nessas definições características em comum:

- Combina diferentes métodos e ferramentas oriundos de diversas disciplinas.
- Nova forma de pensar, e não uma nova disciplina acadêmica autônoma.
- Abordagem em constante evolução.
- Até o momento, ainda não existe uma definição comum ou uma linguagem claramente articulada associada ao Design de Serviços.

O *Design Council* (2015b) aponta que o Design de Serviços procura fazer serviços utilizáveis, fáceis e desejáveis. E acrescenta que para projetar um bom serviço é importante considerar os usuários: são eles funcionários, fornecedores ou consumidores? Utilizar os métodos do Design pode ajudar em um entendimento mais profundo dos hábitos, preferências e necessidades dos usuários, o que pode gerar novas soluções a serem desenvolvidas.

Já o *Service Design Network* (2015) define essa área como a atividade de planejar e organizar pessoas, infraestrutura, comunicações e recursos de um serviço para melhorar a qualidade e as interações entre consumidores e empresas. O objetivo das metodologias de Design de Serviços é projetar de acordo com as necessidades dos usuários e, assim, criar serviços amigáveis, competitivos e relevantes para os consumidores (Service Design Network, 2015).

O Design de Serviços entrega a funcionalidade e a forma de serviços por meio da perspectiva dos clientes (Mager, 2008). Procura assegurar que as interfaces dos serviços sejam úteis, utilizáveis e desejáveis pela perspectiva dos usuários, e eficientes, efetivas e distintas do ponto de vista do provedor de serviços (Mager, 2008). Designers de serviços visualizam, formulam e criam soluções para problemas que ainda não existem necessariamente; eles observam e interpretam requisitos e padrões de comportamento e os transformam em possíveis serviços futuros (Mager, 2008). Esse processo aplica abordagens de Design Exploratória, Geradora e Avaliativa (Mager, 2008). Para Mager (2008), a reestruturação de serviços já existentes é um desafio tão grande quanto o desenvolvimento de novos serviços.

Mais precisamente, o Design de Serviços diz respeito à aplicação sistemática de métodos de Design e princípios para o projeto de serviços. Assim como a indústria e a engenharia dependem do Design Industrial, a indústria de serviços precisa desenvolver, integrar e utilizar o Design como uma ferramenta-chave (Holmlid e Evenson, 2008).

Moritz (2005) coloca que o Design de Serviços é um processo desenvolvido por meio de quatro D's – descobrir, definir, desenvolver e entregar (*deliver*)⁹. O autor ressalta que é necessário compreender o cliente, a organização e o mercado, desenvolvendo ideias e traduzindo-as em soluções viáveis que possam ser facilmente implementadas.

Como resultado de sua pesquisa com diversos especialistas na área, Moritz (2005) propôs um modelo para ajudar a entender o Design de Serviços (Figura 2). Nessa figura, os conceitos em laranja representam o Design de Serviços e os benefícios que ele pode gerar para organizações e clientes. Já os conceitos em cinza representam organizações e clientes, considerando seus recursos, suas

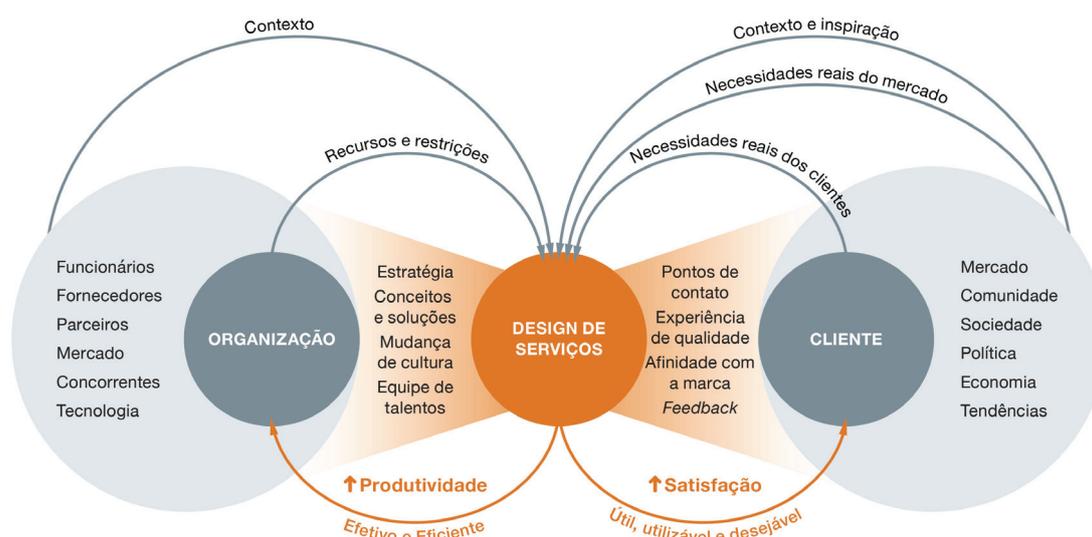


Figura 2. Visão geral do modelo de Design de Serviços.

Figure 2. Overview of the Service Design model.

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

⁹ O autor utiliza os termos em inglês: *Discover, Define, Develop & Deliver* (Moritz, 2005).

limitações e o contexto no qual estão inseridos. Por meio do modelo de Moritz, é possível perceber com clareza que o Design de Serviços atua como mediador entre organizações e clientes.

O Design de Serviços busca projetar experiências intangíveis que alcançam as pessoas por meio de diferentes pontos de contato¹⁰ e que acontecem ao longo do tempo (Natsuno *et al.*, 2006). Para Secomandi (2015), esses pontos de contato são também chamados de interfaces de serviço, como exemplo, o autor cita que, no transporte público metroviário, essas interfaces podem ser entendidas como “[...] a arquitetura e a ambientação das estações, os sistemas de sinalização, os pontos de venda informatizados e/ou operados por humanos, os trens, entre outros elementos” (Secomandi, 2015, p. 75). Ainda segundo o mesmo autor, essas interfaces de serviço não compreendem somente elementos físicos, mas também as experiências que acontecem nos contatos humanos – interfaces humanas – durante a entrega dos serviços e que, apesar de não poderem ser “projetadas” como os aspectos materiais, devem ser considerados no Design de Serviços, fazendo com que os designers confrontem novos desafios e oportunidades a serem reconsideradas em suas próprias abordagens projetivas.

Kimbell (2011), por meio de sua pesquisa, observou o trabalho de alguns designers de serviços e apontou algumas características que se destacam entre esses profissionais:

- Possuem uma visão ampla da importância dos pontos de contato que evidenciam fisicamente o serviço para os usuários e demandam grande atenção no projeto dos mesmos.
- Entendem que os serviços ocorrem através de relações entre a empresa e o usuário, que acontecem em determinado período de tempo.
- Para melhorar ou criar novos serviços, investem bastante tempo e recursos com o intuito de entender o serviço sob o ponto de vista do usuário.
- Criam oportunidades para que tanto funcionários e gerentes das empresas quanto usuários participem do processo de criação ou melhoria de um serviço, muitas vezes através da organização de *workshops*. Nesse sentido, os designers procuram fazer com que informações complexas, expostas tanto por funcionários como por gerentes e usuários, sejam apresentadas de maneira visual com o intuito de transformá-las em uma linguagem acessível a diferentes públicos.

Stickdorn (2014b) estabelece cinco princípios-base que norteiam o modo de pensar necessário para o Design de Serviços:

- (i) Centrado no usuário: busca entender quem é o usuário do serviço e quais suas necessidades.
- (ii) Cocriativo¹¹: todos os *stakeholders*¹² devem ser incluídos no processo de Design de Serviços, que busca criar um ambiente favorável para geração e avaliação de ideias dentro de grupos heterogê-

neos, como grupos compostos de funcionários, gerentes e usuários.

- (iii) Sequencial: os serviços são dinâmicos e acontecem ao longo de um determinado período de tempo e, assim, devem ser visualizados como uma sequência de ações inter-relacionadas.
- (iv) Evidente: as evidências do serviço ajudam a revelar serviços que ocorrem discretamente, nos bastidores. Essas evidências auxiliam o usuário a entender melhor o que está por trás dos serviços, bem como podem contribuir para prolongar a experiência do serviço.
- (v) Holístico: o contexto no qual o serviço ocorre deve ser considerado por meio de uma visão holística e sistêmica. O ambiente de um serviço deve ser levado em consideração, pois, apesar dos serviços serem intangíveis, grande parte deles se desenrola muitas vezes em ambientes físicos, utilizando artefatos físicos.

O Design de Serviços busca primeiramente conhecer as necessidades dos usuários. A partir dessa investigação, procura projetar serviços que atendam essas necessidades e que também sejam viáveis e lucrativos para as organizações. Caracterizado como um processo que procura envolver os diversos *stakeholders* na criação ou melhoria dos serviços, o designer é responsável por criar essas oportunidades de colaboração, que geralmente são feitas através de *workshops*, onde o designer atua como mediador de processos que visam promover o envolvimento de funcionários e usuários na criação para melhoria ou geração de novos serviços. Por meio de uma visão holística de todo o processo dos serviços, o designer atua conscientemente pensando e projetando quais e como devem ser os pontos de contato que acontecem ao longo do tempo e que tornam o serviço tangível aos usuários.

Fatos marcantes no desenvolvimento do Design de Serviços

Nos anos 90, o crescimento do setor de serviços na maioria das economias desenvolvidas encontrava-se evidentemente em contraste com a cultura e prática tradicionais do Design, que ainda se concentrava no projeto de produtos físicos provenientes dos setores industriais tradicionais (Sangiorgi, 2009).

Não há como traçar uma linha reta mostrando o desenvolvimento do Design Industrial para o Design de Serviços (Wetter-Edman, 2011; Tether e Stigliani, 2010). O Design de Serviços nasceu por meio de diversas perspectivas, de dentro e de fora da comunidade do Design (Wetter-Edman, 2011). Os trabalhos acadêmicos iniciais da área foram publicados em alemão e italiano, e isso dificulta os estudos sobre o início do desenvolvimento da pesquisa em Design de Serviços (Wetter-Edman, 2011).

Além disso, grande parte das primeiras pesquisas sobre Design de Serviços tinham como foco a conexão da

¹⁰ Optou-se por utilizar o termo “pontos de contato”, que é a tradução do termo inglês *touchpoint*.

¹¹ O autor (Stickdorn, 2014b) utiliza o termo cocriação para descrever processos onde funcionários, gerentes e usuários ajudam nos processos de criação dos serviços, que acontecem nas fases de projeto do mesmo. Cabe aqui ressaltar a diferença do termo mencionado anteriormente cocriação, utilizado por Vargo e Lusch (2008) e que diz respeito à participação de consumidores e empresas na entrega do serviço (momento da aquisição do serviço).

¹² Os *stakeholders* de uma organização podem ser definidos como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou pode ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa (Freeman, 2010).

área com outras disciplinas – como exemplos: Design de Experiência do Usuário, Design de Interação, Sistemas de Produto-Serviço – e sua defesa como disciplina autônoma. Os primeiros pesquisadores de Design de Serviços tinham formações em outras áreas, e sua transição para a área de Design de Serviços foi gradual (Blomkvist *et al.*, 2014).

Enquanto a pesquisa da Ciência dos Serviços parece ter raízes nas principais universidades americanas, o Design de Serviços deve grande parte de sua origem a consultorias americanas e britânicas de Design, como a IDEO e instituições públicas na Inglaterra e na Alemanha, como o *Design Council*, em Londres e a *Köln International School of Design* (KISD) – Universidade de Ciências Aplicadas de Colônia, na Alemanha (Saco e Gonçalves, 2008).

A seguir, serão relatados alguns fatos importantes para o desenvolvimento do Design de Serviços como disciplina acadêmica e que se encontram resumidos na Figura 3. No entanto, trata-se de uma visão parcial do tema, já que, como citado anteriormente, pela sua origem, existem dificuldades em obter todos os fatos históricos ligados ao surgimento da área.

1984: G. Lynn Shostack publica no periódico *Harvard Business Review* o artigo *Designing services that deliver*, que é reconhecido como o primeiro a trazer os termos Serviços e Design juntos (Moritz, 2005). O autor introduz a ferramenta *Blueprint*¹³, que é amplamente utilizada nos projetos de Design de Serviços.

1991: Gill e Bill Hollins publicam o livro *Total Design*, onde incluem a perspectiva da Gestão do Design para o Design de Serviços (Moritz, 2005). Nesse mesmo ano, Michael Erlhoff e Birgit Mager estabelecem o Design de Serviços como uma das áreas de educação e pesquisa na *Köln International School of Design* (Freire e Damazio, 2010; Moritz, 2005).

1993: Elena Pacenti publica sua dissertação *Il Design dei Servizi*, com a orientação de Ezio Manzini, no Departamento de Design Industrial, na Faculdade de Arquitetura – *Politecnico di Milano*, Itália (Sangiorgi e Pacenti, 2010).

1995: Birgit Mager torna-se a primeira professora de Design de Serviços (Tether e Stigliani, 2010). Suas pesquisas iniciais tinham como foco a definição do Design de Serviços enquanto nova área de atuação (Moritz, 2005; Wetter-Edman, 2011). Nesse mesmo ano, Ezio Manzini e Elena Pacenti publicam o artigo *Sustainability as a scenario of services. Environmental quality, social quality, the Design of Services*, na revista *Design Recherche*. Nesse artigo, o Design de Serviços é visto como capaz de contribuir para uma sociedade mais sustentável, considerando também a coprodução de serviços na inovação social (Sangiorgi e Pacenti, 2010).

1998: Publicação da tese de Elena Pacenti, no *Politecnico di Milano*, sob orientação de Ezio Manzini: *Il Progetto dell'interazione nei servizi. Un contributo al tema della progettazione dei servizi*. A tese procura desenvolver ferramentas conceituais e operacionais para o Design de Serviços por meio da analogia com o Design de Interação (Sangiorgi e Pacenti, 2010).

2001: Fundação da Livework, consultoria em Design de Serviços (Livework, 2015a).

2002: A IDEO¹⁴ inclui o Design de Serviços como uma de suas áreas de atuação (Moritz, 2005).

2004: Fundação do *Service Design Network* – SDN, com a colaboração da *Köln International School of Design* – Alemanha



Figura 3. Fatos marcantes para o Design de Serviços.
Figure 3. Important facts for Service Design.

¹³ O *Blueprint* é essencialmente um fluxograma que descreve todas as atividades e etapas no processo de prestação de serviço (Zehrer, 2009).

¹⁴ Fundada em 1991, a IDEO é uma empresa de consultoria americana que se destaca na área de Design. Hoje possui escritórios em Palo Alto, Boston, Chicago, Nova Iorque, San Francisco, Londres, Mumbai, Munique, Seoul, Shangai, Singapura e Tóquio (Bloomberg Business, 2015).

nha, *Carnegie Mellon University* – Estados Unidos, *Linköpings Universitet* – Suécia, *Politecnico di Milano/Domus Academy* – Itália e Agência Spirit of Creation – Reino Unido (Segelström, 2010). A instituição busca promover globalmente o Design de Serviços. Também nesse ano, Daniela Sangiorgi publica sua tese no *Politecnico di Milano*, sob orientação de Ezio Manzini: *Il Design dei Servizi come Design dei Sistemi di Attività. La Teoria dell'Attività applicata alla progettazione dei servizi*. A tese amplia o entendimento das interações que ocorrem nos serviços e oferece um modelo para a análise do projeto de serviços (Sangiorgi e Pacenti, 2010).

2005: Publicada a dissertação de Stephan Moritz, na *Köln International School of Design: Service Design: practical access to an evolving field*. É considerada um bom referencial teórico para o Design de Serviços (Wetter-Edman, 2011).

Entre 2008 e 2009: As publicações acadêmicas tomam novos rumos e não mais justificam o Design de Serviços como disciplina, passando a abordar a pesquisa em Design de Serviços (Blomkvist et al., 2014). Duas linhas de pensamento parecem despontar nesse cenário: uma delas expandindo o escopo do Design de Serviços e integrando práticas e ideias de áreas de estudo fora do Design – como exemplo: Marketing, Liderança, Engenharia – e outra que desafia e explora os pressupostos básicos do Design de Serviços e os métodos herdados de outras disciplinas (Blomkvist et al., 2014).

Design de Serviços na prática

A seguir, serão relatados dois casos onde o Design de Serviços foi aplicado. Os casos foram retirados de diferentes websites de empresas e instituições: Exemplo 1 (Design Council, 2015c; Design for Europe, 2015; Commonground, 2015) e Exemplo 2 (Livework, 2015b). O intuito é apresentar exemplos de como os projetos de Design de Serviços, a partir do entendimento das necessidades dos usuários, podem auxiliar na melhoria dos serviços, tanto do ponto de vista dos consumidores como das organizações.

Exemplo 1: Redefinir o ambiente da farmácia do Hospital Whittington

O Hospital Whittington é um dos maiores hospitais do Reino Unido. Localizado em Londres, emprega mais de 4 mil funcionários e atende aproximadamente 500 mil pessoas, que vivem principalmente nos bairros de Islington e Haringey (Whittington Health NHS, 2015).

Foi identificado pela diretora da farmácia, Dra. Helen Taylor, que a experiência dos pacientes quando se dirigiam ao balcão para adquirir seus remédios prescritos precisava ser melhorada. As pessoas, ao entrarem na farmácia, geralmente estavam ansiosas e com algum tipo de mal-estar; isso se agravava devido ao cansaço pela longa espera para serem atendidas e pela falta de comunicação.

Já haviam sido feitas algumas tentativas para identificar o que poderia ser melhorado no serviço oferecido. Uma delas foi a aplicação de um questionário, que resultou em pouca participação dos pacientes e que não foi capaz de fornecer informações relevantes que ajudassem a melhorar o serviço. O *Design Council* foi chamado, então, para ajudar na solução do problema, por meio de uma abordagem pelo Design.

Por um ano, os designers Anna White e Sean Miller, consultores designados pelo *Design Council*, trabalharam junto à Farmácia Whittington para fazer um diagnóstico do serviço e identificar as áreas onde melhorias poderiam ser propostas. Procurou-se, já nesse processo inicial de pesquisa, envolver os diversos *stakeholders*, como pacientes, funcionários, médicos e gerentes sêniores, que, após serem introduzidos em alguns dos conceitos de design, trabalharam junto aos consultores para chegar a um consenso sobre quais seriam as prioridades a serem melhoradas no serviço:

- Melhorar a experiência para os pacientes.
- Desenvolver maneiras de utilizar o ambiente da farmácia para difundir mensagens sobre cuidados com a saúde.
- Compensar as despesas decorrentes do novo projeto, aumentando as vendas da farmácia.

A partir desse diagnóstico, foi elaborado um *briefing* detalhado, e duas empresas foram contratadas para atuar no projeto: o escritório de arquitetura e codesign Studio TILT e a agência de Design de Serviços Commonground.

A abordagem de codesign, utilizada pelos designers das duas empresas, tem como foco permitir que os diversos *stakeholders* envolvidos participem do processo. Assim, alguns clientes da farmácia, pacientes, funcionários e gerentes foram chamados para colaborar na criação de um espaço que atendesse às suas necessidades. Por meio de workshops e da prototipagem rápida de ideias, foi possível gerar soluções que pudessem ser testadas e retestadas em um processo iterativo. Alguns dos protótipos gerados podem ser visualizados na Figura 4.

Foram envolvidas ao todo no processo 38 pessoas, incluindo pacientes, funcionários e gerentes. O processo de



Figura 4. Prototipagem rápida para a farmácia do Hospital Whittington.

Figure 4. Rapid Prototyping for the Whittington Hospital Pharmacy.

Fonte: Studio TILT (2015a).



Figura 5. Quiet Chair e nova área para consultas.
Figure 5. Quiet Chair and new consulting room.

Fonte: Fonte: Studio TILT (2015a, 2015b).

codesign foi essencial para gerar novas ideias de como o ambiente da farmácia poderia ser melhorado.

Como resultado, o ambiente da farmácia foi inteiramente reformulado, diminuindo as filas para registro de pacientes. Também foi criado um sistema que permitiu que os pacientes fossem informados do tempo de espera que teriam até serem atendidos. O Studio TILT projetou também uma cadeira que foi chamada *Quiet Chair*, para que os pacientes pudessem se sentir mais relaxados durante o período de espera (Figura 5). Outra melhoria proposta foi a criação de novas áreas para consultas privadas, aprimorando a experiência dos pacientes (Figura 5).

O projeto também permitiu que os funcionários se sentissem mais motivados, pois, como participaram ativamente do processo para gerar novas soluções, sentiam-se parte das mudanças propostas. Como consequência, as vendas da farmácia também aumentaram após as mudanças.

Exemplo 2: Redesenho do sistema de bilhetagem de ônibus em Goiânia (GO)

Em 1998, a cidade de Goiânia (GO) decidiu implantar um sistema de passagens pioneiro no Brasil, onde as transações em dinheiro dentro dos ônibus locais seriam abolidas. Nesse novo sistema, os usuários pagavam a sua passagem em determinadas estações de ônibus que existiam pela cidade; uma vez tendo pago para entrar, eles podiam subir e descer de qualquer linha de ônibus que quisessem.

Após uma década da implantação desse novo modelo, a Livework foi chamada pelo Setransp – Sindicato das Empresas de Transporte Coletivo Urbano de Passageiros de Goiânia – para repensar o sistema de compra de passagem.

Para realizar essa tarefa, a Livework precisou primeiro entender os problemas que havia nesse sistema que já estava implantado, isso a partir da perspectiva dos usuários do transporte e também do próprio Setransp.

Foi detectado que o sistema atual gerava enormes perdas operacionais e frustração para os passageiros. Isso porque, para que as transações com dinheiro não fossem realizadas dentro dos ônibus, os passageiros que embarcavam fora das estações onde era possível pagar as passagens, quando entravam no ônibus, tinham que ficar em uma área entre a entrada e a barreira onde as passagens eram validadas, até que chegassem a alguma das estações onde poderiam pagar pelas suas passagens.

Esse sistema se mostrava muito ineficiente, já que, algumas vezes, o número de passageiros que não tinham bilhete pago era grande, o que lotava a parte do ônibus destinada a eles, e, em alguns casos, fazia com que usuários desembarcassem dos ônibus sem pagar a passagem.

Inicialmente, a Livework procurou entender a vida dos passageiros e o que eles consideravam bom e ruim no serviço. Após esse entendimento, foi criado um *Blueprint* (Figura 6) para que a situação atual de como era o serviço pudesse ser visualizada e melhor compreendida pela equipe de projeto. Após essa etapa, foram feitas algumas sessões de criação envolvendo os *stakeholders*, e um protótipo foi testado com alguns usuários para que fosse coletadas mais informações que ajudariam a formular a solução final do serviço. Foram geradas múltiplas ideias, a partir de diferentes pontos de vista – dos passageiros e da empresa. A Livework procurou então entender essas diferentes perspectivas para encontrar a melhor forma de atender as necessidades de ambas as partes.

A partir desse entendimento foram propostas algumas soluções:

- Uso de novas tecnologias na compra de passagens, como o pagamento feito com telefone utilizando tecnologia NFC¹⁵.
- Utilização de único cartão pré-pago multifuncional – assim, dois passageiros poderiam viajar utilizando o mesmo cartão.

¹⁵ NFC é sigla para o termo inglês *Near Field Communication* (Comunicação de Campo Próximo). Essa tecnologia permite que telefones autorizem pagamentos de passagens quando aproximados de um sensor de leitura. O pagamento é feito via cartão de crédito previamente cadastrado.



Figura 6. Fragmento do Blueprint de Serviços para o Setransp. Figure 6. Fragment of the Service Blueprint for Setransp.

Fonte: Livework (2015b).

- Adoção de uma marca única, para ser utilizada nas sinalizações, pontos de venda e recarga de cartões e locais de embarque e desembarque. Foi diagnosticado que havia várias instituições e empresas – empresa de passagem, câmara municipal, operadoras e pontos de ônibus – envolvidas no serviço e cada uma possuía uma marca diferente. Para o usuário isso gerava uma certa confusão.

Ao olhar o serviço a partir da perspectiva do usuário, o Setransp pôde identificar inúmeras oportunidades futuras para melhorar o serviço oferecido. Além de diminuir os custos de operação do Setransp, a adoção das propostas feitas pela Livework ajudou a tornar a experiência do usuário mais agradável, intuitiva e fluida como um todo.

Conclusões

O Design busca atender às necessidades humanas, seja projetando objetos, gráficos ou serviços, por meio de uma metodologia própria, que busca entender o ponto de vista do usuário e, assim, oferecer soluções que melhorem a vida das pessoas. A perspectiva de que o designer é capaz somente de projetar objetos tangíveis não consegue mais atender as demandas atuais, num mundo de rápidas mudanças tecnológicas e onde os serviços desempenham cada vez mais um papel central na economia.

Os serviços, devido às suas características próprias, precisam ser pensados de maneira diferente dos produtos, já que seu consumo acontece durante relações que são estabelecidas entre provedores do serviço e usuários, e onde o papel de cada um nesse processo é importante para o sucesso do mesmo. A partir dessa perspectiva, os usuários são sempre coprodutores dos serviços.

Pode-se considerar que o Design de Serviços surgiu na década de 1990 e que é crescente o interesse no estudo desse tema na comunidade acadêmica. No entanto, ainda não há uma definição consolidada de Design de Serviços, o que pode ser positivo, pois denota que é uma disciplina que está em constante evolução.

Observa-se, por meio dos casos analisados, a importância do envolvimento dos diversos stakeholders nos projetos de Design de Serviços, pois, além de fornecerem

a visão dos usuários e fornecedores, eles podem oferecer insights para a solução dos problemas. Insights esses que dificilmente são coletados por meio de pesquisas quantitativas, pois somente com o envolvimento e observação empática das pessoas envolvidas no processo é possível conhecer suas motivações, comportamento e necessidades. Também se pode destacar que as soluções apontadas como resultado dos projetos de Design de Serviços podem tanto ser traduzidas em objetos físicos, como no caso da reformulação do ambiente da farmácia do Hospital Whittington, ou em ações intangíveis, como no caso do projeto para o Setransp, onde uma das soluções apontadas foi o direcionamento da utilização de único cartão pré-pago multifuncional, que pudesse ser utilizado por diferentes usuários, como no caso de membros da mesma família.

Assim, o Design de Serviços pode ajudar tanto na melhoria como na inovação de serviços, pois, ao conhecer as necessidades de usuários e os problemas enfrentados pelas organizações, pode gerar soluções efetivas e eficientes para quem presta o serviço e úteis, utilizáveis e desejáveis para quem os utiliza. Isso pode ser observado nos dois exemplos apresentados nessa pesquisa. No caso da farmácia do Hospital Whittington, tem-se como benefício imediato para a organização o aumento de vendas na farmácia, e para os usuários a diminuição no tempo de espera para o atendimento. No caso da mudança no sistema de bilhetagem de ônibus em Goiânia, pode ser apontado como benefício para o Setransp a diminuição dos custos de operação, e para os usuários a adoção de novas tecnologias, que facilitaram o sistema de pagamento, tornando a experiência mais agradável, intuitiva e fluida como um todo.

As empresas, em sua maioria, ainda não possuem a cultura de entender profundamente as necessidades dos usuários. Ao contratarem empresas de Design de Serviços, deparam-se com diversos problemas que eram completamente desconhecidos pela organização. Problemas esses que, ao serem identificados, podem ajudar a gerar soluções inovadoras nos serviços.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se a falta de detalhamento dos exemplos de aplicação do Design de Serviços presentes na literatura. Assim, grande parte dos

processos e etapas de desenvolvimento bem como dos resultados alcançados são tratados de maneira superficial. Isso se deve à confidencialidade que é requerida pelo cliente em alguns casos, por tratar-se de questões consideradas estratégicas para as empresas.

Propõe-se que sejam feitas futuras pesquisas que aprofundem o tema Design de Serviços e como esse se insere dentro da Ciência de Serviços. Isso porque, ao fazer o levantamento bibliográfico do tema, foram encontradas diversas áreas que ajudam a formar e contribuir para a Ciência de Serviços – como exemplo: Marketing de Serviços e Engenharia de Serviços. Entende-se que o Design de Serviços possui importante papel dentro da Ciência de Serviços, mas que é preciso de um estudo mais aprofundado para se entender qual a sua verdadeira contribuição dentro desse emaranhado de conceitos que ajudam a formar essa ciência interdisciplinar. Entende-se que não é somente o Design de Serviços que possui ferramentas para melhorar a produtividade e inovação dos serviços nas organizações; torna-se necessário situar o Design de Serviços junto as outras disciplinas que formam a Ciência de Serviços, para entender como essa nova área pode somar-se a essas outras disciplinas.

Referências

- BERNSEN, J. 1995. *Design: defina primeiro o problema*. Florianópolis, SENAI/LBDI, 128 p.
- BITNER, M.J.; BROWN, S.W. 2008. The service imperative. *Business Horizons*, **51**(1):39-46. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2007.09.003>
- BLOOMBERG BUSINESS. 2015. Company Overview of IDEO LLC. Disponível em: <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=813054>. Acesso em: 01/05/2015.
- BLOMKVIST, J.; HOLMLID, S.; SEFELSTRÖM, F. 2014. Pesquisa em Design de Serviços: passado, presente e futuro. In: M. SITCKDORN; J. SCHNEIDER (orgs.), *Isto é Design thinking de serviços: Fundamentos – Ferramentas – Casos*. Porto Alegre, Bookman, p. 310-331.
- BUCHANAN, R. 2001. Design research and the new learning. *Design Issues*, **17**(4):3-23. <http://dx.doi.org/10.1162/07479360152681056>
- COMMONGROUND. 2015. NHS Whittington Hospital. Disponível em: <http://commongroundpeople.com/projects/nhs-whittington-hospital>. Acesso em: 29/04/2015.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). 2015a. Banco de Teses. Disponível em: <http://bancodeteses.capes.gov.br/>. Acesso em: 04/03/2015.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). 2015b. Portal de Periódicos Capes/MEC. Disponível em: www-periodicos-capes.gov.br. Acesso em: 05/03/2015.
- COSTA JUNIOR, J. 2010. *Proposição de um modelo de referência para o Design de Serviços ecoeficientes em sistemas produto-serviço*. Curitiba, PR. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, 201 p.
- DESIGN COUNCIL. 2015a. Celebrating 70 years. Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/about-us/celebrating-70-years>. Acesso em: 21/04/2015.
- DESIGN COUNCIL. 2015b. Guide: Design methods for developing services. Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/knowledge-resources/guide/Design-methods-developing-services>. Acesso em: 29/03/2015.
- DESIGN COUNCIL. 2015c. Whittington Hospital Pharmacy. Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/knowledge-resources/case-study/whittington-hospital-pharmacy>. Acesso em: 21/04/2015.
- DESIGN FOR EUROPE. 2015. Case study – public sector: Whittington Hospital Pharmacy. Disponível em: <http://designforeurope.eu/case-study/whittington-hospital-pharmacy>. Acesso em: 29/04/2015.
- EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON A.R.I. 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, **16**(1):107-121. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230510587177>
- ESCOREL, A.L. 2000. *Efeito multiplicador do Design*. São Paulo, Editora Senac, 120 p.
- FRASCARA, J. 2002. *Design and the Social Sciences: making connections*. London, Taylor & Francis, 258 p. <http://dx.doi.org/10.1201/9780203301302>
- FREIRE, D.; DAMAZIO, V. 2010. Design de Serviços: conceitos e reflexões sobre o futuro da disciplina. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design (P&D Design), 9, São Paulo, 2010. *Anais...* São Paulo, p. 1-9.
- FREEMAN, R.E. 2010. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge, Cambridge University Press, 292 p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- GIL, A.C. 2002. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas, 176 p.
- HOLLINS, B.; HOLLINS, G. 1991. *Total Design: managing the Design process in the service sector*. London, Pitman Publishing, 212 p.
- HOLMLID, S.; EVENSON, S. 2008. Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering. In: B. HEFLEY; W. MURPHY, *Service Science, Management and Engineering education for the 21st century*. New York, Springer, p. 341-346. http://dx.doi.org/10.1007/978-0-387-76578-5_50
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2015. Brasil em síntese: serviços. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos>. Acesso em: 29/04/2015.
- KIMBELL, L. 2010. From user-centred Design to Designing for Service. In: Design Management Conference, 14, London, 2010. *Anais...* London, p. 1-8. Disponível em: http://www.lucykimbell.com/stuff/DMI2010_kimbell_draft.pdf. Acesso em: 27/04/2015.
- KIMBELL, L. 2011. Designing for Service as one way of designing services. *International Journal of Design*, **5**(2):41-52.
- KON, A. 2004. *Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil*. Rio de Janeiro, Elsevier, 288 p.
- LIVEWORK. 2015a. Story: unlocking the value of the service. Disponível em: <http://liveworkstudio.com/story/>. Acesso em: 10/04/2015.
- LIVEWORK. 2015b. Redesenhando a bilhetagem de ônibus em Goiânia. Disponível em: <http://www.liveworkstudio.com.br/portofolio/156/>. Acesso em: 21/04/2015.

- MAGER, B. 2008. Service Design. In: M. ERLHOFF; T. MARSHALLE (eds.), *Design Dictionary: perspectives on Design terminology*. Basel, Birkhäuser, p. 354-357. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7643-8140-0_244
- MAGLIO, P.P.; SPOHRER, J. 2008. Fundamentals of Service Science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **36**(1):18-20. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0058-9>
- MARTINS, R.; MERINO, E.A.D. 2011. *A gestão de Design como estratégia organizacional*. Londrina, Eduel/Rio Books, 244 p.
- MERONI, A.; SANGIORGI, D. 2011. A new discipline. In: A. MERONI; D. SANGIORGI, *Design for Services*. Surrey, Gower, p. 9-33.
- MORITZ, S. 2005. *Service Design: practical access to an evolving field*. Cologne, Köln International School of Design – University of Applied Sciences Cologne, 125 p.
- NATSUNO, T.; DOWNS, C.; REASON, B.; LØVLIE, L.; SAMALIONIS, F. 2006. Services. In: B. MOGGRIDGE (ed.), *Designing interactions*. Cambridge, MIT Press, p. 383-447.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). 2005. *Promoting innovation in services*. Paris, OECD, 52 p.
- OSTROM, A.L.; PARASURAMAN, A.; BOWEN, D.E.; PATRÍCIO, L.; VOSS, C.A. 2015. Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, **18**(2):127-159. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670515576315>
- PINHANEZ, C. 2009. Educação e pesquisa em Ciência de Serviços no Brasil: necessidade e oportunidade. *Competência – Revista de Educação Superior do SENAC-RS*, **2**(2):37-53.
- POLAINE, A.; LØVLIE, L.; REASON, B. 2013. *Service Design: from insight to implementation*. New York, Rosenfeld Media, 216 p.
- PREDICA. 2006. *Diseño Industrial: guía metodológica*. Astúrias, Pronditec, 108 p.
- PROQUEST DISSERTATIONS & THESES GLOBAL. 2015. Disponível em: <http://search.proquest.com/pqdtglobal?accountid=26642>. Acesso em: 04/03/2015.
- SACO, R.M.; GONÇALVES, A.P. 2008. Service Design: an appraisal. *Design Management Review*, **19**(1):10-19. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2008.tb00101.x>
- SANGIORGI, D. 2009. Building up a framework for Service Design research. In: EUROPEAN ACADEMY OF DESIGN CONFERENCE, 8, Aberdeen, 2009. *Proceedings...* Aberdeen, p. 415-420.
- SANGIORGI, D.; PACENTI, E. 2010. Service Design research pioneers: an overview of Service Design research developed in Italy since the '90s. *Design Research Journal*, **1**(10):26-33.
- SCHULMANN, D. 1994. *O desenho industrial*. São Paulo, Papirus, 124 p.
- SECOMANDI, F. 2015. Design e as interfaces de serviço. *Estudos em Design*, **23**(1):74-83.
- SEGELSTRÖM, F. 2010. *Visualisations in Service Design*. Linköpings, Linköpings Universitet, 114 p.
- SERVICE DESIGN NETWORK. 2015. What is Service Design? Disponível em: <http://www.serviceDesign-network.org/intro/>. Acesso em: 29/03/2015.
- SILVA, E.; MENEZES, E. 2005. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis, UFSC, 139 p.
- STICKDORN, M. 2014a. Definições: o Design de Serviços como abordagem interdisciplinar. In: M. STICKDORN; J. SCHNEIDER (orgs.), *Isto é Design thinking de serviços: Fundamentos – Ferramentas – Casos*. Porto Alegre, Bookman, p. 30-35.
- STICKDORN, M. 2014b. Os 5 princípios do design thinking de serviços. In: M. STICKDORN; J. SCHNEIDER (orgs.), *Isto é Design thinking de serviços: Fundamentos – Ferramentas – Casos*. Porto Alegre, Bookman, p. 36-47.
- STUDIO TILT. 2015a. Whittington Outpatient Pharmacy, Disponível em: <http://studiotilt.com/projects/whittington-hospital-pharmacy/>. Acesso em: 29/04/2015.
- STUDIO TILT. 2015b. Quiet. Disponível em: <http://studiotilt.com/products/quiet-call/>. Acesso em: 29/04/2015.
- SWEDISH INDUSTRIAL DESIGN FOUNDATION (SIDF). 2015. What is Design. Disponível em: <http://www.svid.se/en/What-is-Design/>. Acesso em: 10/04/2015.
- TETHER, B.S.; STIGLIANI, I. 2010. Service Design 2020: what does the future hold, and (how) can we shape it? *Touchpoint*, **1**(3):32-37.
- VARGO S.L.; LUSCH, R.F. 2008. From goods to service(s): divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, **37**(3):254-259. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.004>
- WETTER-EDMAN, K. 2011. *Service Design: a conceptualization of an emerging practice*. Gothenburg, University of Gothenburg, 170 p.
- WHITTINGTON HEALTH NHS. 2015. About us. Disponível em: <http://www.whittington.nhs.uk/default.asp?c=3920>. Acesso em: 29/04/2015.
- ZEHNER, A. 2009. Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs. *Managing Service Quality*, **19**(3):332-349. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520910955339>
- ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J.; GREMLER, D.D. 2014. Parte 1: os fundamentos do marketing de serviços. In: V.A. ZEITHAML; M.J. BITNER; D.D. GREMLER, *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre, Bookman, p. 1-31.

Submitted on October 19, 2015
Accepted on November 19, 2015