

***Design de Serviço no setor público: estudo de caso do projeto Make It Work na cidade de Sunderland (Inglaterra)***

**Service Design in the public sector: case study of Make It Work project in the city of Sunderland (England)**

**Renata Hinnig.**  
Especialista em Gestão de Design (UFSC).

**Francisco Antonio Pereira Fialho.**  
Doutor. Docente do Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.

**Resumo**

O *Design de Serviços* surge como uma alternativa para projetar serviços mais eficientes e eficazes, que satisfaçam as necessidades das organizações e dos usuários. Este artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso do projeto *Make it Work*, na cidade de Sunderland (Inglaterra). Observou-se que o *Design de Serviços* conseguiu gerar soluções inovadoras, que trouxeram resultados positivos para a prefeitura da cidade e para a sociedade em geral.

**Palavras-chave:** Gestão de *Design*. *Design de Serviço*. Setor público. Inovação.

**Abstract**

*Service Design is an alternative for dealing with complex problems, teaching how to design more efficient and effective services able to meet organizations and users' needs. Service Design shows up as a good alternative to be used. In this context, this article aims to make a case study of the project Make it Work in the city of Sunderland (England). Service Design was able to generate innovative solutions, bringing positive results for the city council and the society in general.*

**Keywords:** *Design Management. Service Design. Public services. Innovation.*

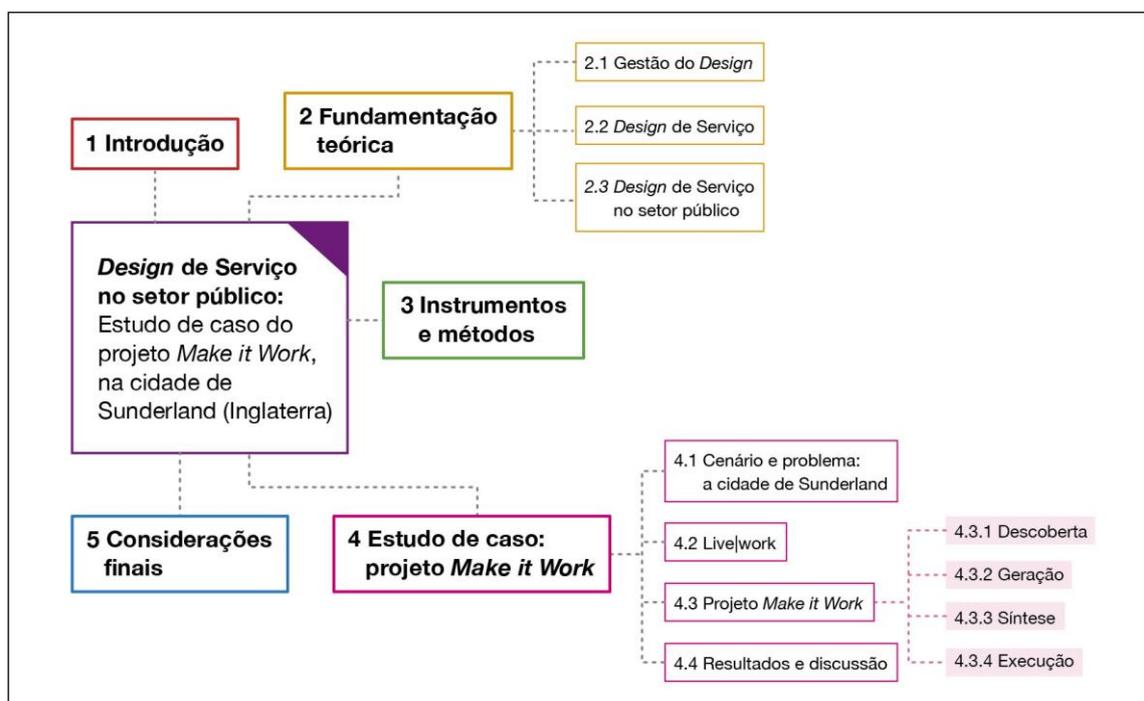
## 1 Introdução

Diversas pesquisas demonstram que atualmente existe uma crescente consciência da importância do *design*, de sua gestão e de seu uso como ferramenta estratégica (MOZOTA, 2003). O valor do *design* nos processos de inovação tem sido utilizado por diversas empresas e amplamente descrito em estudos presentes nas literaturas de negócios e de *design* (GLOPPEN, 2009). No entanto, grande parte desses estudos baseia-se na inovação através do *design* de produtos, o que oculta a visão de que o *design* pode ser utilizado também como ferramenta estratégica no *design* de serviços inovadores (GLOPPEN, 2009). O valor do *Design* de Serviço como recurso estratégico para as organizações ainda necessita ser amplamente pesquisado (BITNER, BROWN, 2007; GLOPPEN, 2009; PINHANEZ, 2009; SHOSTACK, 1984).

Serviços que satisfaçam as necessidades dos usuários e que custem cada vez menos aos cofres públicos são desafios que os governos já vêm enfrentando atualmente. O *Design* de Serviço é capaz de projetar serviços que tenham como foco as necessidades do usuário e que beneficiem tanto as organizações como as pessoas que necessitam utilizar os serviços (MORITZ, 2005).

Essa pesquisa tem como objetivo relatar um caso em que o *Design* de Serviço foi utilizado para melhorar um serviço público, aumentando a satisfação dos usuários e contribuindo para a eficiência e a eficácia do serviço oferecido. Também se pretende contribuir para o estudo do *Design* de Serviços no Brasil e, mais especificamente, através da apresentação do estudo de caso deste artigo, iniciar um debate sobre como o *Design* de Serviços poderia ajudar a melhorar os serviços públicos brasileiros.

Para tanto, este artigo foi estruturado em cinco tópicos principais, que se subdividem conforme a figura 1.



Fonte: autora (2011).

Figura 1 – Estrutura do artigo.

## 2 Fundamentação teórica

Torna-se necessário, para o entendimento do estudo de caso que será apresentado a seguir, fornecer uma fundamentação teórica dos tópicos abordados. Neste capítulo, foi feita uma pesquisa de dados secundários.

O primeiro tópico apresentado é sobre a Gestão do *Design*, e, a seguir, discute-se o tema *Design* de Serviço. Na sequência, é abordado o desenvolvimento de serviços para o setor público.

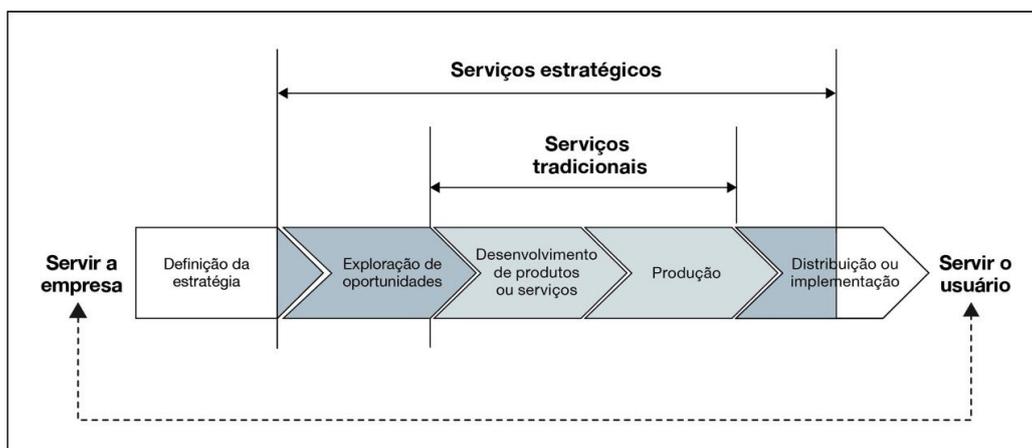
### 2.1 Gestão de *Design*

De acordo com o Design Management Institute – DMI (2012) a Gestão do *Design* é a arte e a ciência de fazer com que o *design* se integre com o mundo dos negócios, aumentando, assim, a eficácia do *design*.

Segundo a Industrial Designers Society of America – IDSA (2012), o *design* é a atividade profissional responsável por criar e desenvolver conceitos e especificações que otimizem a função, o valor e a aparência de produtos e sistemas, beneficiando assim usuários e fabricantes.

Os benefícios do *design* podem ter sua eficácia aumentada através da Gestão do *Design*. Isso porque um bom *design* não significa sempre um bom negócio (WEISS, 2002). Para que o *design* consiga atingir seus objetivos, são necessários muito mais elementos do que simplesmente um bom *briefing*. O *design* necessita ser concebido levando-se em conta que ele faz parte de uma ampla gama de atividades que, juntas, proporcionam a inovação e o sucesso (WEISS, 2002). A autora ilustra, na figura 2, a diferença entre oferecer um serviço de *design* estratégico e um serviço de *design* “tradicional”. Ao oferecer um serviço estratégico de *design*, os objetivos da organização e as necessidades do usuário são levados em conta no desenvolvimento de produtos ou serviços.

Complementando a visão de Weiss (2002), Mozota (2003) aponta que a Gestão do *Design* é a implementação planejada do *design* para ajudar a organização a alcançar seus objetivos. A autora coloca que o *design* deve fazer parte de um programa formal dentro da empresa. O gestor de *design* é o profissional responsável por desempenhar atividades que contribuam para que os objetivos estratégicos da organização se concretizem.



Fonte: Adaptado de WEISS (2002, p. 35).

Figura 2 – Ampliando os serviços oferecidos para melhorar a conexão entre as necessidades das organizações e as necessidades dos usuários.

Para tanto, o *design* deve ser entendido como uma atividade multidisciplinar, que necessita da colaboração de diversas pessoas com habilidades variadas (HOLLINS, B.; HOLLINS, G., 1991). Hollins e Hollins (1991) também enfatizam a necessidade de se pensar no processo de *design* como um todo.

Gillespie (2002), através de uma pesquisa realizada com consultores de *marketing*, *design* e tecnologia da informação, defende que a gestão de *design* trata de uma atividade que incorpora o *design* e a sua gestão à definição da estratégia de uma organização, desde sua criação até sua implementação, permeando todos os níveis da empresa.

Moritz (2005) acredita que o *designer* pode atuar de uma maneira mais ampla nas organizações. O *designer*, hoje, já é responsável por projetar experiências através de produtos, espaços, serviços ou com uma mistura desses elementos. O *design* pode também ser utilizado para pensar processos e sistemas que estão por trás dessas experiências. E, ainda, quando se chega a um nível mais amplo, o *designer* pode contribuir para o desenvolvimento de políticas dentro das organizações e, assim, ajudar a pensar estratégias e filosofias dentro das empresas.

## 2.2 Design de serviço

Pode-se afirmar que o *Design* de Serviço, como disciplina, teve início no começo da década de 1990. Para entender as definições e os processos envolvidos nessa nova área, torna-se necessário conceituar o que seriam serviços.

Hollins e Hollins (1991) definem os serviços como produtos intangíveis, que não podem ser estocados e que, quando não utilizados por algum tempo, têm seu benefício perdido, tanto para a organização como para os consumidores.

Segundo Mager (2009), professora pioneira na área de *Design* de Serviço da Köln International School of Design, a comunidade científica do *design* ignorou por muito tempo a pesquisa sobre serviços, enquanto o assunto estava se consolidando internacionalmente como um campo científico nas áreas de administração e marketing. A autora iniciou seus estudos pesquisando a aplicação dos métodos de projeto e do *design thinking*<sup>1</sup> para o desenvolvimento de serviços (MAGER, 2009). No mesmo período, Hollins e Hollins (1991) dão início à sua pesquisa sobre a contribuição do *design* para os serviços. Segundo a visão desses autores, serviços são produtos que precisam ser projetados sob o ponto de vista da Gestão do *Design*. E devem considerar o usuário desde o início do projeto, pois os autores entendem que a experiência do consumidor é tão importante quando o desempenho do serviço oferecido.

Essa “nova” área, no entanto, pode ser considerada apenas como uma nova abordagem multidisciplinar da *expertise* do *design* (MORITZ, 2005). Hollins e Hollins (1991) apontam o conceito de *Total Service Design*, que coloca o *design* como um processo multidisciplinar, iterativo, capaz de conduzir o desenvolvimento de uma ideia até sua colocação no mercado.

Para Moritz (2005), o *designer* de serviços seria responsável por criar e moldar as interfaces de contato com o usuário e projetar todos os detalhes dessa jornada, trabalhando com

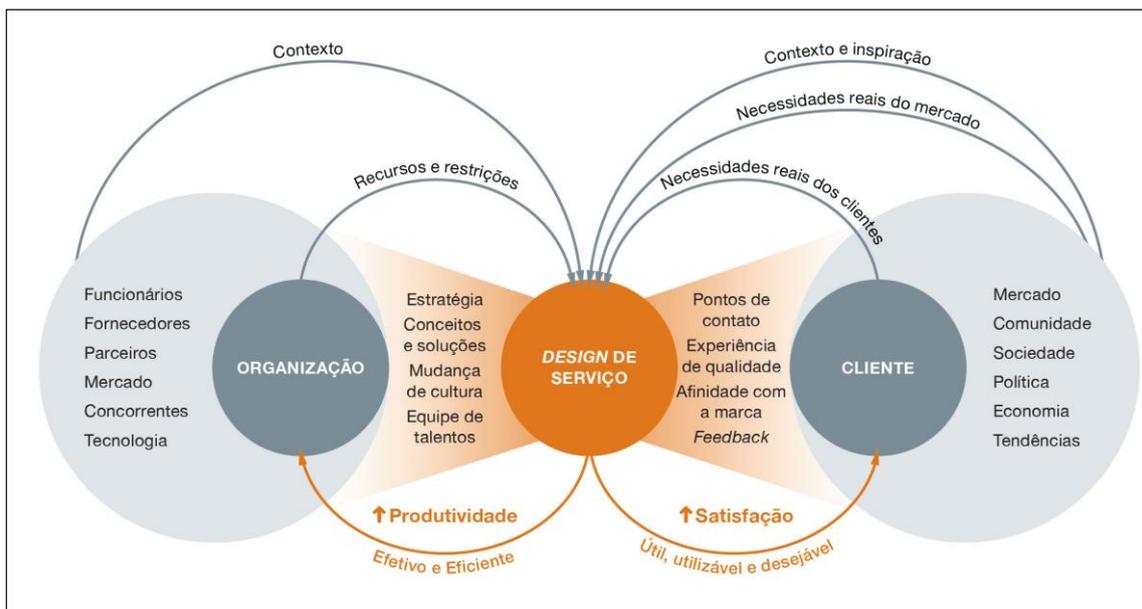
---

<sup>1</sup> Uma metodologia que carrega uma ampla gama de atividades inovadoras com uma abordagem centrada no ser humano (BROWN, 2008a). Um processo que, segundo Brown (2008), possui três estágios: inspiração, ideação e implementação. O termo *design thinking* é utilizado para caracterizar a aplicação da sensibilidade e a metodologia da atividade do *design* para resolver problemas, não importando de qual tipo sejam (LOCKWOOD, 2010).

uma equipe multidisciplinar, que envolva pessoas ligadas a pesquisa, tecnologia e comunicação. Dependendo da sensibilidade do *designer*, o *Design* de Serviços incorpora elementos e ferramentas de diversos domínios para alcançar, às vezes, objetivos conflitantes: satisfação do consumidor, sentimento de realização, resolução de problemas, sustentabilidade ambiental e econômica e beleza prática, “beleza que funciona” (SACO, GONÇALVES, 2008).

O *Service Design Network*, uma rede de universidades e instituições que lidam com o tema, coloca alguns pontos para definir o *Design* de Serviço. Esses pontos foram inspirados por Birgit Mager (SACO, GONÇALVES, 2008). Segundo essa definição, o *Design* de Serviço visa a criar serviços que são úteis, utilizáveis, desejáveis, eficientes e efetivos. Possui sua abordagem centrada no ser humano e tem seu foco na experiência do consumidor e na qualidade do serviço oferecido como chave para seu sucesso. Por meio de uma abordagem holística, considera estratégia, sistemas, processos e decisões de *design* de um modo integrado nos pontos de contato do usuário com o serviço. E necessita de um processo sistemático e interativo, com equipes interdisciplinares e métodos e ciclos de aprendizagem.

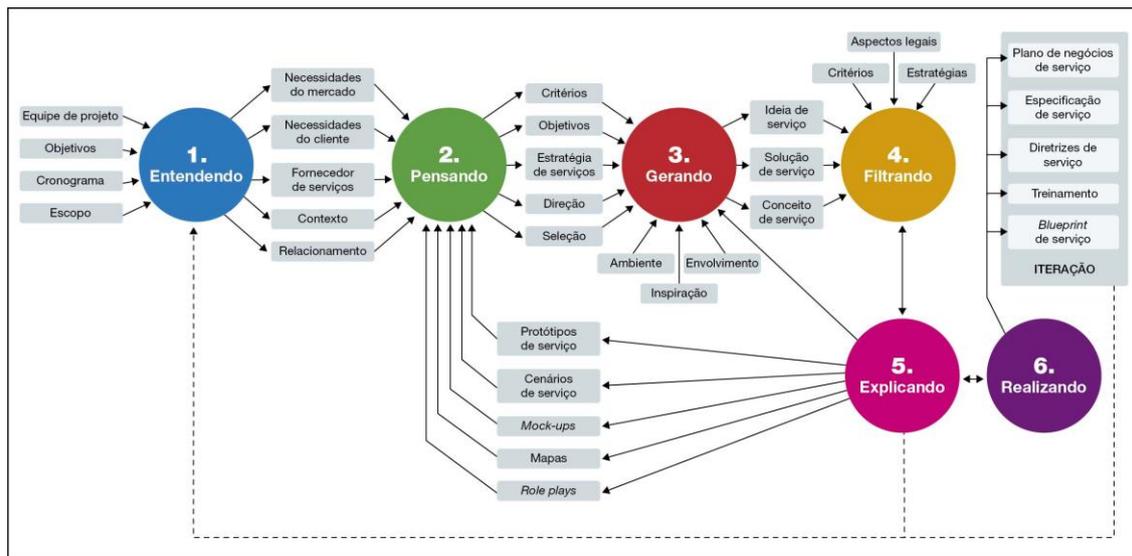
Através de sua pesquisa com diversos especialistas na área, Moritz (2005) propôs um modelo para ajudar a entender o *Design* de Serviço (figura 3). Nesse modelo, percebe-se com clareza que o *Design* de Serviço atua como um mediador entre organizações e clientes. No diagrama, os conceitos em laranja representam o *Design* de Serviço e os benefícios que ele pode gerar para organizações e clientes. Já os conceitos em cinza representam organizações e clientes, considerando seus recursos, suas limitações e o contexto no qual estão inseridos.



Fonte: Adaptado de MORITZ (2005, p. 152-153).  
Figura 3 – Visão Geral do modelo de *Design* de Serviço.

Por meio da comparação entre diferentes metodologias, e somando-se a isso a visão de um pensamento estratégico e planejado, Moritz (2005) estabeleceu seis categorias básicas (presentes na figura 4) que ajudaram a propor um modelo de processo para o *Design* de Serviço. No entanto, a autora ressalta que os projetos de *Design* de Serviço são geralmente muito diferentes entre si, e não há regras absolutas sobre qual ordem de categorias se deve seguir. Assim, o modelo (figura 4) deve ser visto como uma ferramenta importante para ajudar

na visualização das diferentes etapas envolvidas no processo do *Design* de Serviço e de como essas etapas interagem entre si.



Fonte: Adaptado de MORITZ (2005, p. 158-159).  
Figura 4 – Processo do *Design* de Serviço.

Hollins e Hollins (1991) destacam a importância da iteração dentro desse processo. Isso porque novas informações podem aparecer durante o tempo em que o serviço está sendo projetado. Sempre que possível, o serviço que for oferecido deve ser o mais atualizado frente às exigências do mercado. Isso pode ser difícil de ser colocado em prática, mas é um processo necessário (HOLLINS, B.; HOLLINS, G., 1991).

Outro ponto importante a ser destacado é que o *Design* de Serviço necessita de contínuo aperfeiçoamento. Não se trata de um projeto que apenas desenvolve e lança um serviço. Mas, sim, de uma prática que trabalha com *workshops* e projetos, que integra e desenvolve pessoas que passam a pensar no *Design* de Serviço dentro das empresas (MORITZ, 2005).

Para as organizações, o *Design* de Serviço oferece suporte e ajuda a estabelecer estratégias, desenvolver conceitos e soluções de serviços, projetar processos e orientações. Ele faz com que a empresa mude, com foco em uma cultura de *Design* de Serviço, que é capaz de inovar, sempre atenta às necessidades dos clientes. Ajuda a formar equipes que são criativas e que se sentem parte da inovação e da melhoria dos serviços oferecidos nas empresas. O *Design* de Serviço ajuda a projetar todos os pontos de contato que são estabelecidos com o cliente e, assim, pode melhorar a experiência do usuário ao utilizar um serviço. O envolvimento das pessoas que trabalham oferecendo o serviço durante o desenvolvimento de soluções ajuda a manter uma relação de comprometimento com a satisfação do cliente (MORITZ, 2005).

### 2.3 *Design* de serviço no setor público

De acordo com o senso comum, organizações públicas não conseguem inovar, são burocráticas e falta-lhes estímulo para a criação de novos produtos e serviços. Essa afirmação, no entanto, segundo Mulgan (2007), está em desacordo com algumas iniciativas presentes no setor público. Grandes inovações, como a internet e a *word wide web*, saíram de organizações

públicas.

Evidências recentes demonstram que as metodologias do *design* podem promover a inovação nos serviços públicos (DESIGN COUNCIL, 2011a). Thakara (2010) cita que os políticos reclamam da dificuldade de mobilizar as pessoas no setor público. Para o autor, eles estão certos quando apontam essa dificuldade, pois a abordagem atual para a melhoria dos serviços públicos não leva em conta as opiniões das pessoas que trabalham nessas instituições. O autor coloca como uma saída para isso a coparticipação das pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de soluções.

O Design Council, instituição do Reino Unido que tem como objetivo difundir a importância de programas de *design* entre empresas e instituições, nos últimos anos tem voltado seus esforços para a difusão do *Design de Serviço* como forma de resolver alguns dos problemas que o setor público enfrenta atualmente. Com seu programa intitulado *Public Services by Design* (Serviços Públicos pelo *Design*) o Design Council (2011a) acredita que as ferramentas do *design*, como a prototipagem rápida, que ajuda a prever os problemas com antecedência, e a natureza colaborativa de diversos projetos de *design* podem ajudar a engajar funcionários públicos, atendentes e usuários no desenvolvimento e na entrega de novos serviços.

Brown (2008b) coloca que a inovação, tanto em organizações públicas como em empresas privadas, deve permear toda a organização. É necessário que os funcionários comecem a entender as necessidades dos usuários de um determinado serviço, para que, a partir daí, possam propor mudanças e melhorias e, assim, ajudar a desenvolver serviços públicos de qualidade. O entendimento do *design* como um processo interdisciplinar e colaborativo pressupõe que as pessoas que são responsáveis pela entrega de um serviço possam contribuir e expor suas ideias para a melhoria dele. O *designer* passa a atuar estimulando, facilitando e direcionando o desenvolvimento de ideias por meio do envolvimento de usuários, atendentes, *stakeholders* e clientes (SIODMOK, 2008).

Os riscos envolvidos quando se trata da inovação nos setores públicos podem ser considerados os mesmos da iniciativa privada. Mulgan (2007) aponta que uma das diferenças a ser considerada refere-se à tolerância com esses riscos. Isso porque esses serviços afetam a vida de milhares de pessoas.

No entanto, desenvolver novos serviços ou melhorar os existentes parece ser um desafio que diversos governos terão que enfrentar em breve. Há hoje uma crescente pressão no setor público para entregar “mais” por “menos”. Isso faz com que a inovação seja um imperativo, por meio do qual novas ideias precisarão ser desenvolvidas, prototipadas, testadas e implementadas (SIODMOK, 2008).

### 3 Instrumentos e métodos

O trabalho realizado caracteriza-se como teórico-explicativo (RICHARDSON, et al, 1985). A metodologia de trabalho, utilizando a tipologia de Lakatos e Marconi (1991), envolve:

- A técnica de coleta de dados; de documentação indireta; de base bibliográfica de documentação direta, com observação extensiva através da técnica de

História de Vida Profissional, envolvendo especialistas na área pela autoridade no assunto;

- O método de abordagem é hipotético-dedutivo, por preencher um espaço do conhecimento, em tese conhecido, mas não suficientemente relacionado como necessário;
- O método de procedimento no estudo é funcionalista, por tratar de técnicas e filosofias, respeitando a cultura local.

Além do caráter exploratório-descritivo, este estudo caracteriza-se como um “estudo de caso” que, de acordo com Bogdan e Biklen (1994), consiste numa observação detalhada de um contexto e, para Triviños (1987), numa análise aprofundada de uma unidade.

#### **4 Estudo de caso: projeto *Make it Work***

O estudo de caso apresentado neste artigo teve como base documentos disponibilizados na internet por Design Council (2012), live|work (2011), relatório do Sunderland City Council (2008), artigos de Fullerton (2009), Lovlie, Downs, Reason (2010) e Gillinson, Horne, Baeck (2010).

##### **4.1 Cenário e problema: a cidade de Sunderland**

Sunderland é considerada a maior cidade do nordeste da Inglaterra. Em 2006, possuía uma população estimada de 283,7 mil habitantes (OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS, 2011). Com mão de obra predominantemente empregada em manufaturas, a cidade vinha apresentando, ao longo de 15 anos, bons níveis de crescimento econômico, o que, conseqüentemente, gerou diversos postos de emprego. Em contraste com essa realidade, ainda existia um grande número de pessoas que estavam fora do mercado de trabalho.

Em 2006, o número de pessoas desempregadas chegava a 37.000. Isso significa que 26% das pessoas aptas para trabalhar estavam fora do mercado de trabalho. E apenas 5.000 pessoas aproximadamente estavam buscando ativamente um novo emprego.

Os custos sociais e econômicos provenientes dessa situação mostravam-se desafiadores. Segundo o governo britânico, era considerado aceitável gastar aproximadamente 62.000,00 libras para que uma pessoa desempregada por um longo período, e recebendo benefícios por incapacidade, retornasse ao mercado de trabalho.

Partindo desse panorama, a prefeitura de Sunderland, por meio da Agência Regional de Desenvolvimento para o Nordeste da Inglaterra (One NorthEast), contratou a live|work, uma consultoria em *Design* de Serviço, para fazer um projeto na cidade. O objetivo era explorar como as pessoas que se encontravam desempregadas por um longo período de tempo, devido a diversas circunstâncias pessoais (dependência química, problemas mentais, etc.), poderiam ser estimuladas a procurar emprego.

##### **4.2 Live|work**

Fundada em 2001, a live|work é uma empresa de consultoria em *Design* de Serviço. Seus três fundadores eram *designers* e faziam parte de uma geração que após a graduação passou a trabalhar em empresas de consultoria em internet.

Esse contato com o mundo virtual foi responsável por uma mudança de foco, que fez com que os fundadores da live|work começassem a vislumbrar que um bom *design* ultrapassava os limites de objetos físicos, e que o *designer* poderia projetar experiências imateriais. Por outro lado, sua formação em desenho industrial ajudou-os a considerar o ser humano como centro de todo o projeto.

De acordo com essa nova visão, o trabalho do *designer* tornava-se algo que iria além de projetar somente objetos, passando-se a repensar toda a experiência do usuário.

Desde então, a live|work atende clientes da iniciativa pública e privada que almejam melhorar ou criar novos serviços. Hoje, a empresa possui escritórios em Londres, Oslo e São Paulo.

### 4.3 Projeto *Make it Work*

O projeto *Make it Work*, que pode ser traduzido tanto como “faça trabalhar” quanto “faça funcionar”, seguiu uma metodologia de *Design* de Serviço composta de quatro etapas, como pode ser observado na figura 5. Nos capítulos seguintes, pretende-se relatar as ações desenvolvidas em cada etapa do processo.

<b>1</b> <b>DESCOBERTA</b>	Identificando necessidades
<b>2</b> <b>GERAÇÃO</b>	Desenvolvendo ideias como resposta para as necessidades identificadas
<b>3</b> <b>SÍNTESE</b>	Testando e refinando ideias
<b>4</b> <b>EXECUÇÃO</b>	Especificando e entregando serviços

Fonte: Adaptado de SUNDERLAND CITY COUNCIL (2008, p. 10-11).  
Figura 5 – Etapas do processo de desenvolvimento do serviço *Make it Work*.

#### 4.3.1 Descoberta

Durante três meses, a equipe da live|work envolvida no projeto observou doze pessoas que possuíam o perfil que o projeto pretendia atingir: pessoas desempregadas por um longo período de tempo. O objetivo nessa etapa era estabelecer empatia com os usuários do serviço que se pretendia desenvolver.

Por meio dessa observação, constatou-se que o público-alvo da pesquisa dificilmente se voluntariava para programas de emprego. No entanto, também se observou que com a participação da comunidade local, que conhecia as reais necessidades desse público, isso poderia ser revertido.

Outro ponto importante dessa fase foi o diagnóstico dos serviços que já eram oferecidos, tanto pela prefeitura como por outras organizações. Percebeu-se que apesar de existir uma grande oferta de serviços direcionados para desempregados, essa variedade acabava criando uma certa confusão para as pessoas que estavam em busca de uma colocação no mercado de trabalho. Também foi diagnosticado que havia, muitas vezes, uma sobreposição nos serviços oferecidos e uma falta de comunicação entre essas agências.

Também se observou nessa fase que os programas de emprego oferecidos pela prefeitura eram muito abrangentes e não eram capazes de atender às necessidades das pessoas

que estavam desempregadas por um longo período.

A partir dessa análise preliminar, foi feito um esboço do que seria a jornada do usuário em busca de emprego. O mapeamento dessa jornada deveria ser o mais completo possível, unindo, assim, serviços de saúde, bem-estar, treinamento, desenvolvimento de habilidades e a conquista de uma vaga no mercado de trabalho. Nesse mapeamento, ficou evidente que apesar de a jornada desses usuários ser muito parecida, suas necessidades eram diversas e uma abordagem mais coordenada seria necessária.

### 4.3.2 Geração

Após a fase de descoberta, em que foram apontados questionamentos e reveladas algumas oportunidades, a equipe de projeto começou a gerar inúmeras ideias para fazer com que pessoas desempregadas por um longo período se engajassem em programas de emprego. As soluções criadas nessa fase variavam de simples ideias incrementais, como um folheto que reunisse informações sobre treinamento, voluntariado e vagas de trabalho, até uma rede de organizações capazes de envolver seus clientes em programas de emprego.

### 4.3.3 Síntese

Nessa etapa, as diversas organizações que prestavam suporte ao projeto *Make it Work* foram convidadas a participar de uma série de seis eventos, cada um desses relacionado a um grupo de clientes com necessidades específicas. Após esses eventos, cada instituição pôde manifestar seu interesse em apoiar o projeto. Nesses encontros, foram apresentadas as conclusões obtidas na fase de descoberta e colocados alguns temas que deveriam ser explorados para o desenvolvimento de soluções em serviços.

Um ponto-chave dessa fase foi que, durante essas sessões, dividiu-se as organizações em grupos mistos, com diferentes membros de cada organização compondo cada grupo. Isso facilitou a interação entre as organizações envolvidas, como também ajudou na geração de ideias inovadoras, pois havia a oportunidade de compartilhar ideias com pessoas diferentes daquelas com as quais esses membros estavam acostumados, gerando assim novas conexões.

Também nessa fase, foram desenvolvidos protótipos de algumas das ideias geradas e, ao final, foram selecionados nove projetos que seriam colocados em prática, dentro de um universo de 35 projetos gerados nos *workshops*. Alguns desses projetos são direcionados a apenas um grupo específico de clientes, enquanto outros oferecem serviços de curta duração para qualquer usuário. Cada organização traz sua *expertise*, que atende um grupo de clientes com necessidades em comum em uma das fases de sua jornada. O Projeto *Make it Work* funciona como um guarda-chuva, unindo agências prestadoras de serviço, facilitando a sua comunicação e unificando a experiência do usuário na entrega do serviço.

### 4.3.4 Execução

As agências envolvidas receberam suporte para desenvolver e entregar seus serviços. Foram produzidos diversos materiais promocionais, com o intuito de divulgar o projeto para organizações e usuários.

Um ponto importante foi a construção, em conjunto com as agências envolvidas,

do *blueprint* de serviço. Uma ferramenta que descreve a experiência do cliente, identificando as ações que devem ser realizadas durante a jornada do usuário e mostrando os pontos de contato (etapas em que o usuário se depara com evidências físicas do serviço, como quando preenche um formulário ou recebe uma ligação telefônica) e as ações de *backstage* (aquelas que o usuário não vê, mas que necessitam ser feitas para que o serviço ocorra, como o treinamento de funcionários). Assim, tornam-se evidentes as possíveis melhorias no serviço.

Através da descrição dos processos envolvidos ao longo do serviço e seguindo uma sequência estruturada, o *blueprint* permite sistematizar e controlar os serviços, oferecendo uma visão geral e ajudando a prever possíveis falhas ao longo do processo (SHOSTACK, 1984; ZEITHAML, BITNER, GREMLER, 2011). A participação de clientes e funcionários no desenvolvimento do *blueprint* aumenta significativamente as chances de sucesso de um novo serviço (ZEITHAML, BITNER, GREMLER, 2011).

Com o suporte do *blueprint*, foi possível descrever detalhadamente os processos envolvidos no projeto *Make it Work*, a partir do ponto de vista do usuário, e, assim, garantir que o serviço possa ser implementado e mantido com o devido cuidado. Essa ferramenta também foi importante para que os parceiros envolvidos pudessem visualizar seu papel dentro da estrutura do projeto.

Para que as relações entre as agências prestadoras de serviço e a prefeitura de Sunderland fossem claramente delimitadas, foi desenvolvido um modelo, ilustrado na figura 6. A figura facilita a percepção do espaço de atuação de cada organização dentro do projeto, que funciona como uma plataforma de suporte e coordenação.

Nesse modelo (figura 6), as relações entre a prefeitura e as agências prestadoras de serviço estão divididas em: pessoas, financiamento e informações:

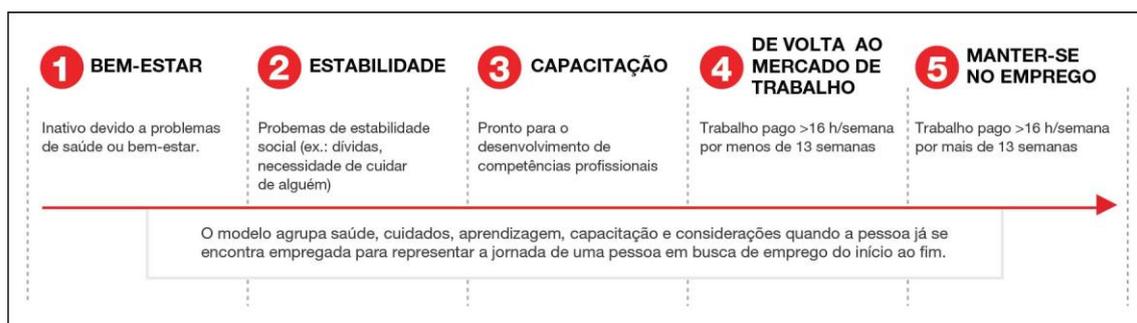
- Pessoas (laranja): A prefeitura de Sunderland facilita o acesso a uma rede de suporte entre as agências e seus clientes. As agências ficam responsáveis por alcançar as pessoas de difícil acesso e promover suporte para suas necessidades especiais.
- Financiamento (rosa): A prefeitura fornece recursos para diversas agências, que possuem meios para alcançar pessoas difíceis de serem engajadas em programas de emprego.
- Informação (azul): A prefeitura disponibiliza um panorama das necessidades de emprego em Sunderland. As agências, em troca, alinham ações e informações para o projeto *Make it Work*.



Fonte: Adaptado de SUNDERLAND CITY COUNCIL (2008, p. 4).

Figura 6 – Modelo do projeto *Make it Work*.

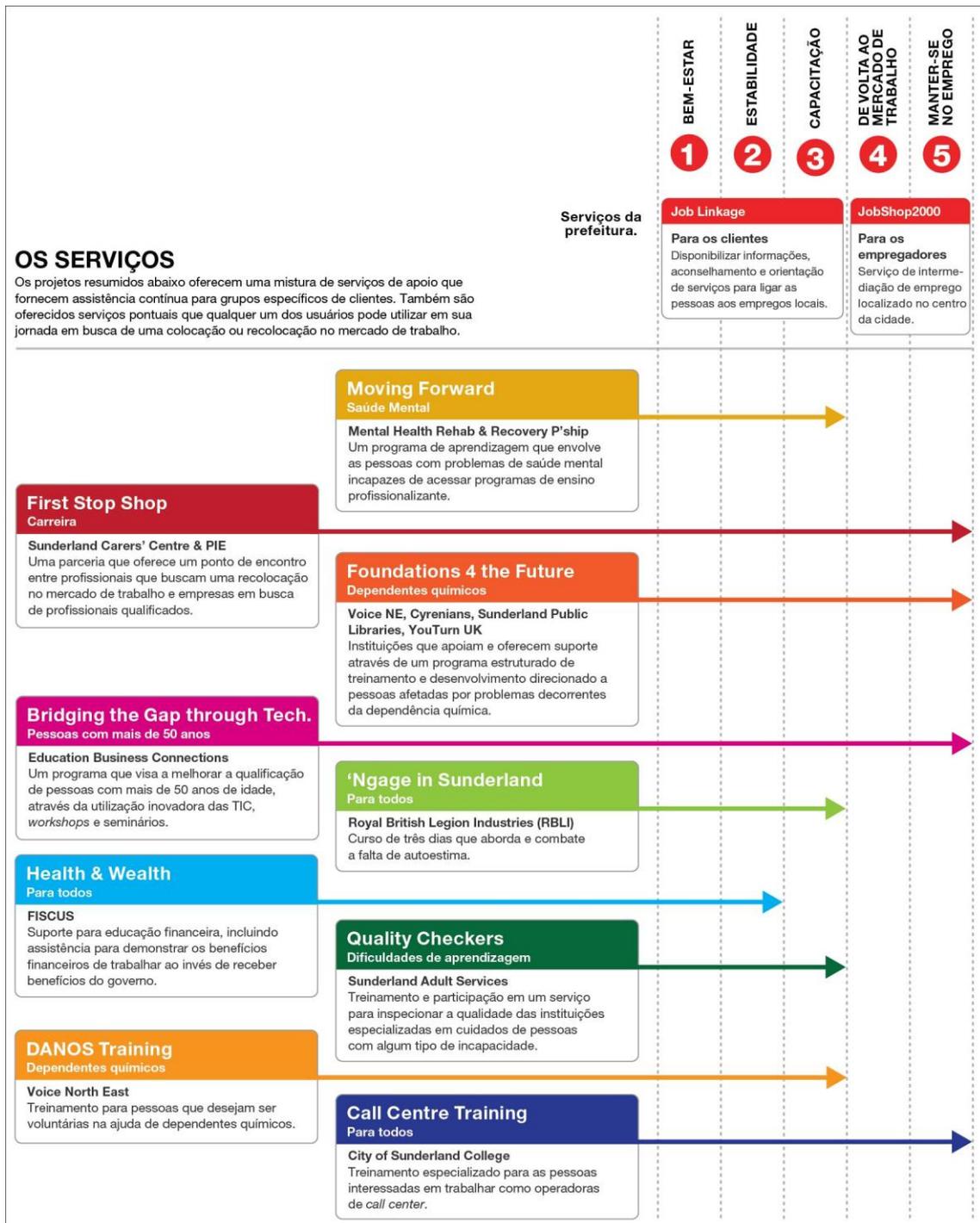
A jornada do usuário, composta de cinco passos, foi desenhada (figura 7) e demonstra como os serviços são oferecidos ao longo do programa.



Fonte: Adaptado de SUNDERLAND CITY COUNCIL (2008, p. 6).

Figura 7 – Modelo e jornada do usuário: da inatividade para a atividade.

É importante ressaltar que essa jornada pode levar diversos meses, e que durante esse período o cliente pode ser atendido por diversas organizações, dependendo das suas necessidades. Os nove projetos gerados durante os *workshops* funcionam de forma coordenada, e oferecem um *mix* de serviços de acordo com as necessidades de cada usuário. Outro ponto importante é que o cliente pode iniciar sua jornada em qualquer uma das etapas. A figura 8 apresenta os nove projetos selecionados e como eles se relacionam com cada uma das fases da jornada do usuário.



Fonte: Adaptado de SUNDERLAND CITY COUNCIL (2008, p. 8).  
Figura 8 – Serviços oferecidos ao longo da jornada do usuário.

#### 4.4 Resultados e discussão

O projeto *Make it Work* conseguiu unir agências de suporte e governo para a criação de um serviço que atendesse às necessidades de seu público-alvo.

Os benefícios alcançados pelo projeto vão além da obtenção de uma colocação no mercado de trabalho. Através da rede de serviços gerada, pretende-se também aumentar a qualidade de vida das pessoas, mesmo das que ainda não consigam completar a jornada de volta ao emprego.

Mais de 280 membros da comunidade, colaboradores e clientes contribuíram para a criação desse serviço. Em sua fase inicial, em 2008, o projeto atendeu mais de 1.000 pessoas, com 238 recolocadas no mercado de trabalho e muitas outras ainda em fases iniciais do projeto.

O custo total do programa foi de 180.000,00 libras. O custo médio estimado pelo governo britânico para um programa que previa o retorno de pessoas ao trabalho era 435.000,00 libras. Os custos estimados com cada participante do programa foram de 5.000,00 libras, bem abaixo dos custos considerados aceitáveis pelo governo britânico para que uma pessoa voltasse ao mercado de trabalho, que eram de 62.000,00 libras.

O projeto *Make it Work* é hoje um fundo de 5 milhões de libras, com dois anos de duração, chamado Working Neighborhood Fund, da prefeitura de Sunderland. É também um reconhecido *case* mundial de inovação, que alcançou, em 2010, o reconhecimento do Fundo Nacional para Ciências, Tecnologia e Artes da Grã-Bretanha (National Endowment for Science, Technology and the Arts – NESTA) ao ser publicado em um relatório que celebrava casos de inovações radicais, capazes de alcançar impacto em sociedades, ajudando as pessoas a viverem e trabalharem melhor.

## 5 Considerações finais

O *Design* de Serviços, ao projetar soluções para organizações e usuários, é capaz de lidar com problemas complexos e oferecer soluções viáveis para quem presta o serviço e soluções eficientes e eficazes para quem o utiliza.

O projeto *Make it Work* foi capaz de solucionar um problema que existia tanto para o estado como para as pessoas que estavam desempregadas. Através de processos de cocriação, as pessoas que utilizavam e que prestavam o serviço foram envolvidas na criação de soluções inovadoras e, assim, sentiram-se parte também do projeto.

Como uma nova área do *design*, ou apenas mais uma *expertise* da profissão de *designer*, o *Design* de Serviço ajuda a dissolver a visão de que o *design* seria apenas responsável por desenhar objetos “bonitos”. Cada vez mais, torna-se necessário refletir o *design* como um processo que precisa ser pensado como um todo. Assim, poderão ser encontradas as melhores soluções e estratégias para resolver problemas cada vez mais complexos, tanto nas empresas como na sociedade.

Uma das estratégias que poderia ser adotada no Brasil, seria a parceria entre poder público e iniciativa privada, como descrito no estudo de caso desse artigo. Foi por meio de uma parceria dessas que a *live|work*, através da metodologia do *Design* de Serviços, conseguiu, em conjunto com diversas organizações envolvidas no projeto, gerar uma solução inovadora para um problema social. Assim, um caminho possível para que os designers possam contribuir para melhorar os serviços públicos brasileiros seria através de parcerias público-privadas, em que agentes privados possam oferecer consultorias para o poder público oferecendo soluções que contribuam para a geração de serviços que satisfaçam as necessidades de usuários, utilizando melhor os recursos públicos disponíveis.

Precisam ser realizados futuros estudos na área do *Design* de Serviços no Brasil, o que poderia contribuir para o amplo conhecimento desse tema dentro e fora da comunidade acadêmica. Mais compreensão e estudo desse tema ajudariam a promover um amplo debate para

que o design de serviços possa ser considerado como uma alternativa para melhorar os serviços públicos brasileiros. Ainda são poucas as iniciativas e os cursos disponíveis na área, e ainda mais escassas as iniciativas de se pensar nos serviços públicos brasileiros sob a ótica do *Design de Serviços*. Espera-se que os serviços públicos brasileiros possam ser repensados e projetados para ser mais eficientes e eficazes, do ponto de vista dos governos e dos usuários.

## Referências bibliográficas

BITNER, Mar Jo; BROWN, Stephen W. The service imperative. **Business Horizons**, Arizona, p. 39-46. 2007.

BOGAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Tradução Maria J. Alvarez, Sara B. dos Santos e Telmo M. Baptista. Porto, Portugal: Porto Editora, 1994.

BROWN, Tim. Design Thinking. **Harvard Business Review**, jun., 2008a.

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

DESIGN COUNCIL. **About Public Services by Design**. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/our-work/support/Public-Services-by-Design/About-this-project/>>. Acesso em: 20 jun. 2011a.

DESIGN COUNCIL. **Northern Way worklessness pilot**: Sunderland City Council. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/resources-and-events/business-and-public-sector/public-sector-case-studies/northern-way-worklessness-pilot/>>. Acesso em: 10 set. 2012.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE – DMI. **What is design management?** Disponível em: <[http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design\\_management.htm](http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm)>. Acesso em: 15 set. 2012.

FULLERTON, Ben. Co-creation in service design. **Interactions**: people, experience, technology. Nova York: ACM. v. XVI, n. 2, mar./abr., p. 6-9. 2009.

GILLESPIE, Brian. **Strategic Design Management and the Role of Consulting**. 2002. Disponível em: <[http://www.designingbusiness.com/BrianG\\_SDM\\_Research\\_Report.pdf](http://www.designingbusiness.com/BrianG_SDM_Research_Report.pdf)>. Acesso em: 1 set. 2011.

GILLINSON, Sarah; HORNE, Matthew; BAECK, Peter. **Radical Efficiency**: Different, better, lower cost public services. 1. ed. Londres. NESTA, 2010. 64 p.

GLOPPEN, Judith. Service Design Leadership. In: First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. 2009, Oslo. **Anais...**, Oslo, 2009. p. 1-16.

HOLLINS, Bill; HOLLINS, Gillian. **Total Design**: Managing the design process in the service sector. London: Pitman Publishing, 1991. 212 p.

INDUSTRIAL DESIGNERS SOCIETY OF AMERICA – IDSA. **What is Industrial Design?** Disponível em: <<http://www.idsa.org/what-is-industrial-design>>. Acesso em: 10 set. 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 238 p.

LIVE WORK. **Sunderland**: Make It Work. Disponível em: <<http://www.liveworkbrazil.com/nosso-trabalho/Sunderland-City-Council>>. Acesso em: 7 ago. 2011.

LOCKWOOD, Thomas (Ed.). **Design thinking**: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2010. 256 p.

LOVLIE, Lavrans; DOWNS, Chis; REASON, Ben. Botton Line experiences: Measuring the Value of Design in Service. In: LOCKWOOD, Thomas (Ed.). **Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value**. New York: Allworth Press, 2010. p. 173-184.

MAGER, Birgit. Service Design as an emerging field. In: MIETTINEN, Satu; KOIVISTO, Mikko (Ed.). **Designing Services with innovative methods**. Keuruu: University of Art and Design Helsinki, v.1, 2009. p. 28-43.

MORITZ, Stefan. **Service Design: practical access to an evolving field**. Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne, 2005. 125 p.

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

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation**. Nova Iorque: Allworth Press. 2003. 256 p.

OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS. **City of Sunderland Population: 2005 Mid-Year Estimates**. Disponível em: <<http://www.sunderland.gov.uk/CHttpHandler.ashx?id=7742&p=0>>. Acesso em: 7 ago. 2011.

PINHANEZ, Claudio. S. Educação e Pesquisa em Ciência de Serviços no Brasil: Necessidades e Oportunidades. **Revista de Educação Superios do SENAC**, v. 2, n. 2, p. 37-53. 2009. Disponível em: <<http://www.pinhanez.com/claudio/publications/competencia09.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

RICHARDSON, Jarry Roberto & Colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo. Atlas, 1985. 287 p.

SACO, Roberto M.; GONÇALVES, Alexis P. Service Design: An Appraisal. **Design Management Review**. v.19, n.1, mar. 31, p. 10-19. 2008.

SHOSTACK, G. Lynn. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**. jan/fev, p. 133-139. 1984.

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

SUNDERLAND CITY COUNCIL. **Make it work: Northern Way Worklessness Pilot: Project Review**. 2008.

THAKARA, John. **Transforming public services**. 2010. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/our-work/Insight/Public-services-revolution/Service-design-in-the-media/Transforming-public-services/ Page>>. Acesso em: 1 jun. 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

WEISS, Laura. Developing Tangible Strategies. **Design Management Journal**. v. 13, n. 1. p. 33-38. 2002.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne. A Inovação e o Projeto do Serviço. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 287-319.

**Breve currículo dos autores:****Renata Hinnig (Designer Gráfica e Especialista em Gestão de Design-UFSC)**

Graduou-se em 2005, em Design Gráfico, na UFSC, onde, em 2011, obteve o grau de Especialista em Gestão de Design. De 2007 a 2010, trabalhou como designer na Editora Letras Brasileiras, e em 2011 passou a exercer a função de diretora de arte nessa mesma empresa. Também nesse ano participou do curso Service Design Basics 1.0 ministrado em parceria com o Service Design Network.

Email: renatahinnig@gmail.com

**Prof. Dr. Eng. Francisco Antonio Pereira Fialho (Engenheiro e Psicólogo)**

Graduou-se em 1973, em Engenharia Eletrônica, na PUC-RJ. Obteve o título de Mestre em Engenharia do Conhecimento pela UFSC onde, em 1994, obteve a titulação de Doutor em Engenharia de Produção. Além disso, em 1998, graduou-se em Psicologia pela UFSC. É docente do Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.

Email: fapfialho@gmail.com