

Transcrição Entrevista J

J = Entrevistador

A = Entrevistado

J – Se o senhor pudesse assim falar rapidamente qual é a sua conexão com as áreas de Service Design e desenvolvimento de serviços. Muito rapidamente, por favor.

A – Eu... eu oriento aqui no programa do pós graduação em Design já desde a fundação do programa em 2005, numa linha de pesquisa que trabalha com o tema desde 2005, a gente vem administrando não só na pós graduação, mas na graduação temáticas associadas a isso Design de serviços, design de sistemas, produtos de serviços, design... é... novos... é... serviços é, tanto estratégico quanto operacional e numa rede internacional de pesquisa chamada Lernas – Learning Network Consistem (não consegui pegar o nome, tem que confirmar) tenho desenvolvido material didático para o ensino tenho desenvolvido contratos de pesquisas com várias empresas, por exemplo Tigre, enfim, outras empresas, pra desenhar, então vários temas tenho investigado desde ferramentas, desde prototipagem, desde... enfim, ene temas... tanto no doutorado quanto no mestrado em Design, né, e também eventualmente TCCs na graduação, né. Sou conhecido também na UFRGS até participei de um concurso da UFRGS como avaliador, né. Externo do curso de graduação em engenharia de serviços em Tramandaí.

J -Perfeito.

A – Fui avaliador externo de concurso público aí. Mas essa é a minha atuação, eu tenho uma formação bem diversa, né. Já rapidinho um minutinho só, vim de baixa renda, assim dos 10 aos 12 plantando e vendendo cebolinha verde, salsinha. Dos 12 aos 14, vendendo picolé na rua, depois dos 14 aos 17 fiz curso de mecânica de automóveis no SENAÍ, trabalhei como mecânico, depois fui fazer engenharia civil aí na UFRGS, fiz com o professor Formoso, interface com engenharia de produção, trabalhando com gestão de perdas. Fui fazer o PHD na Inglaterra, em sistema Toyota, tive como coorientador o professor Richer Cupper da área de gestão de design. Então até o ano 2000, até o ano de 2002 o governo brasileiro gastou comigo 100 mil dólares pra eu virar um sansei em lean production, produção enxuta, mas acho que me virei contra o... porque hoje o meu trabalho aqui em design de sustentabilidade, ele busca é de verdade mudar estilo de vida mudar padrão de consumo, e os serviços aqui eu mergulhei no tema como uma das estratégias para desmaterializar o consumo, entende?

J – Entendi.

A - Meu olhar pra serviços é nesse sentido, não é um serviço hedônico, ou serviço meramente pra aumentar a competitividade de uma empresa, o desenho de serviços como estratégia para desmaterializar consumo, alterar modos de produção e consumo.

J – Perfeito. Perfeito. História bastante interessante do Sr., bem legal assim, desde lá do início lá da sua história. Muito obrigada pela apresentação e com certeza há uma conexão com o tema. Inclusive a professora Maria já havia sinalizado o sr. também como uma das pessoas que seria muito contributiva aqui pra entrevista. Professor, o foco vai ser o seguinte então. Eu vou apresentar, tá, o modelo que eu estou desenvolvendo na minha tese, que faz a integração entre os modelos de new services development com os modelos

de service design. Tá? Daí eu vou fazer uma apresentação bem rápida sobre como que eu cheguei nos modelos, o que eu estou definindo como new services development e o que eu to definindo como servisse design, apresentar o modelo e daí depois a gente passa para umas perguntas de percepção do modelo. Ok?

A – Ok.

J – eu vou aqui só colocar a apresentação. Não sei se o sr. Consegue ver ela?

A – Sim, to vendo.

J – Perfeito. Bom, então como eu comentei aqui na minha tese eu to propondo um modelo integrado entre os modelos da literatura de new services development e os modelos da literatura de services design. Vamos ver aqui na segunda tela. Hã, então como eu comentei ali, a presente pesquisa tem o objetivo de propor esse modelo integrado, então, pra isso foram revisados vários modelos com labol de new services development de um lado e vários modelos de labol de service design por outro lado. Da minha revisão da literatura, uma revisão sistemática da literatura, eu cheguei a 46 modelos de new services development e 21 modelos de service design. Os de services design contemplando um pouco de gray literature, um pouquinho da literatura cinza também, consultorias e coisas do tipo. Então 46 de um e 21 do outro. Hã, revisando então todos esses modelos, eu estudei, coloquei esses 46 de new services development e 21 de services design lado a lado, os esses 46 de new services development de um lado aqui, e os 21 de services design do outro lado, pra tentar chegar a arquéticos a qualquer um desses dois. Tá? Dos 46 eu cheguei a um arquétipo de modelos de new services development, hã dos modelos de new services development fazendo aí uma comparação de quais etapas que mais se repetiam, e coisas do tipo, eu cheguei a este modelo aqui, que é composto por essas etapas: geração e seleção de ideias do serviço, viabilidade do serviço. Então depois que eu gerei e selecionei as melhores ideias para serviço, hã se fariam estudos de viabilidade pra tentar entender qual a melhor ideia de serviço a ser desenvolvida. Desenvolvimento do conceito do serviço, depois eu vou detalhar os termos que eu estou colocando. Desenvolvimento do sistema de entrega do serviço, como quais são os atores, quais são os recursos que tem que estar dentro do meu serviço pra eu poder prestar ele, implementação desse serviço, treinar pessoas, contratar pessoas, contratar... comprar materiais e tudo o mais, e lançamento do serviço: campanhas de marketing e coisas do tipo. Então esse aqui é o arquétipo, é extraído assim um ponto de convergência entre os 46 modelos de services development. Aqui é uma... um pequena explicação que eu já tinha feito anteriormente, depois eu posso passar pro sr. Essa apresentação também, sobre cada uma das etapas. Hã, daí ali só pra gente afinar bem os conceitos que eu to usando aqui na minha pesquisa, tá, a ideia de serviços que são essas etapas iniciais, estão relacionadas às definições sem estrutura pra um serviço, então eu dou ali um exemplo. Se eu estiver falando de um centro de treinamento ou uma academia, o que que seria uma ideia de serviços? Eu poderia em determinado momento chegar a gerar a ideia de lançar um serviço chamado aulas de dança. Então esse aqui seria um exemplo de ideia de serviços que poderia sair dessas primeiras etapas. Hã, conceito de serviço, o que que eu to falando como conceito de serviço que é a segunda, terceira etapa do meu modelo. Conceito de serviço é eu pegar essa ideia, e colocar características a essa ideia, eu consegui definir melhor a oferta do meu serviço. Então, por exemplo, nas aulas de dança, quando eu coloco lá na aula de dança horários de funcionamento, das 6:30 às 8:30, das 18:30 às 22:30 dias de funcionamento, número de alunos por turma, ritmos ofertados, eu to definindo o conceito

do serviço, segundo aqui a taxonomia que eu to definindo. Ok? Dentro desse conceito, também espera-se que nessa etapa se faça uma definição da declaração do conceito, onde eu vou apresentar as dores do cliente, vou apresentar os benefícios ofertados, entre outros. Aqui eu dou um exemplo de provimento de momentos de lazer, em horários e dias convenientes, através da dança dos ritmos mais adequados para cada cliente, em um mundo tão agitado de relações impessoais. Então aqui eu caracterizei e defini bem a oferta, formada pela ideia e depois detalhada pelo conceito. E o sistema de entrega, como eu já havia comentado, a parte mais a frente aqui do processo de desenvolvimento, eu defini como esse serviço vai ser prestado, quem são as pessoas que têm que estar lá dentro, hã quem são as secretária, quem são os professor, quais são as instalações, quais são os materiais, então como que ele vai ser prestado esse serviço. Esse aqui é o sistema de entrega de serviço, que é um elemento a ser definido após o conceito.

8:38

J – Esses aqui são exemplos de recursos humanos, as características dos professores, dos secretários, as características das instalações, e assim por diante. Então isso aqui seria, esse desenho aqui, é meu arquétipo de new services development extraído de uma revisão sistemática da literatura. Agora eu vou mostrar o arquétipo do service desing, e só pra lhe contextualizar, depois eu vou conectár os dois arquétipos pra propor o meu modelo integrado. O arquétipo de service desing, fazendo a comparação entre os vários modelos, ele se apresentou de uma forma muito mais, digamos assim, podemos dizer o termo “genérica”, ele não fala muito em fase de ideias, em fases de conceitos, em fases de sistemas de entrega, e coisas do tipo. Esses out puts intermediários de um processo não são apresentados em um service design. O que que eu extraí de um processo de service design fazendo a comparação entre eles? E aqui tá o arquétipo deles. Que eu tenho fases, etapas de coletas de dados, então eu vou coletar vários dados sobre os meus clientes, métodos etnográficos, vem entrevistas, entre outras coisas, vou analisar esses dados pra conseguir gerar insigths acerca do meu cliente, vou fazer criação de ideias baseadas nesses insigths e seleções de ideias, seleção de soluções, baseado nessas várias criações. Então de forma cíclica eu vou estudando o meu cliente, analisando meu cliente, criando soluções pra ele e selecionando as melhores soluções, até o momento que eu vou convergindo até a melhor solução. Quando eu tiver a melhor solução, daí vai-se fazer os detalhamentos e a implantação desse serviço. Então aqui é só uma descrição de tudo que eu já comentei. É mais uma forma de pensar o service design, segundo a minha análise da literatura extraído desses 22 modelos. Qual então é o meu modelo proposto e é esse aqui, professor, o foco das minhas perguntas, que eu gostaria que o sr... vão ter perguntas específicas, e algumas de avaliações mais abertas. Eu to misturando, eu to integrando, não misturando, integrando a lógica do new service development aqui embaixo, não sei se meu mouse aparece aqui pro sr.

11:08

A – Uhum.

J – Com o service design... então, como eu fui comentando, ao longo do new service development, eu vou tendo várias subentregas, em determinado momento eu defendo as ideias, conceitos, sistemas de serviços, sistema de entregas, e lanço o serviço. Mas no meu modelo, eu to propondo que isso aconteça através da lógica do service design, então as ideias eu vou fazer todo um ciclo de coleta e análise de dados, ou seja, estudos sobre o cliente, criação e seleção: ou seja, criar lá as ideias pro cliente, através de co-design,

participatory design, coisa do tipo, e selecionar a melhor ideia. Selecionei a melhor ideia, chega o momento de definir o conceito, de eu estruturar essa ideia. Como eu comentei lá, definir a hora que vai ficar aberto, o que de fato eu vou ofertar dentro dessa ideia, e assim por diante. Novamente eu faço um ciclo de coleta e análise de dados, focado agora na ideia definida então eu já não vou mais questionar sobre demandas gerais do cliente, eu vou perguntar pro cliente o que ele quer, por exemplo, numa aula de dança como era aquele exemplo. Pra tentar definir e conseguir definir bem essa oferta. Qual que tem que ser o melhor horário, eu vou ter várias ideias de horários, e assim a medida que eu for evoluindo eu vou selecionando essas ideias e vou definindo melhora a minha meu conceito. E a mesma lógica, depois do meu conceito bem definido, eu parto para o sistema de entrega. Então, eu vou fazer focado já no meu conceito, porque eu já evoluí, eu faria todos esses estudos de coleta e análise de dados, criação e seleção, na mesma lógica das anteriores, para definir os elementos agora do processo do sistema de entrega do serviço, os recursos humanos, os materiais, instalações e assim por diante, pra daí com ideia, evoluída já em conceito, e conceito já evoluído em sistema de entrega, eu partir pra implantação e lançamento do serviço. Essa que é a ideia. Dando esse caráter híbrido entre o new service development e o service design. new service development mostando a parte de baixo, new service development mostrando muito o como executar essas etapas do new service development. Então aqui é uma explicação muito rápida do que eu já tinha feito, acho que nem preciso, talvez, replicar ela, né. Mas é uma ideia de forma cíclica, seguindo de forma cíclica a lógica do service design e alcançando cada out put intermediário do new service development, até eu chegar ao meu serviço ao final, todo definido pra ser implantado e lançado. Ok, professor?

A – Ok.

J – Bom, agora vem algumas perguntas. Tá? Na primeira fase aqui do questionário da minha entrevista, eu gostaria, de uma forma muito geral, sem fazer assim nenhuma pontuação para pontos específicos do meu modelo, que o sr. Desse uma percepção geral pro modelo proposto. Falando dos pontos positivos e negativos que o sr. Vê nesse momento pós explicação.

A – eu não sei se eu vou conseguir ser tão sintético, mas eu tenho anotações aqui e prefiro até falar na ordem em que eu fui anotando aqui, depois, se você topar eu consigo... é... falar tudo que me veio a cabeça. Primeiro...

J – Sem problemas.

A – O... queria voltar no primeiro slide lá, lá no slide, que você fala do new service development... próximo... esse aí. Esse modelo, até tem uma tese de doutorado que vale a pena você ler do Nautáque Fukixima, que eu orientei, ele trabalha com essa temática, vale a pena, olhar. Porque ele trabalha com uma etapa que não está presente nesse modelo que é muito comum nas organizações, principalmente organizações da manufatura que tão buscando servitizar o seu negócio, que é uma etapa anterior... é... essa fase de ideias que você trabalhou aqui. Que, eu diria assim, a fase de fase frontier por exemplo, é... onde você ainda não sabe nem exatamente quais, uma fase de metaprojetos, no design chama de metaprojeto, ainda to trabalhando, é.. projetando o design, eu to trabalhando com conceitos genéricos, né, classes de serviços, classes de produtos, e eu to ainda auscultando a organização se nas áreas possíveis, né. Por exemplo, na organização vários cenários possíveis que vão implicar em novos serviços, novos sistemas, novos modelos de

negócios, novos portfólio de produtos, e na fase fase frontier, em organizações que não têm bagagem em serviços, é uma fase que acontece muito no ambiente empresarial, e a gente tem feito muitos projetos nessa linha. E, via de regra, tem outra etapa também que ocorre, lado a lado dessa, que faz parte do processo de desenvolver serviços, que não tá aqui, que é a fase do próprio projet management, que faz o planejamento do projeto. Que está junto dessa etapa, que alguns autores chamam de... de.. é..., pré desenvolvimento, alguns chamam de, partes de fase estratégica. Então, essa parte estratégica, né, que eu to avaliando inclusive o alinhamento do serviços que eu to desenvolvendo, ao modelo de negócios da empresa, ou a busca eve searsh onde eu to entendendo pra onde vão as tendências de comportamento, pra entender quais são os serviços potenciais do meu mercado, é uma fase que eu não to entrando em desenhar nenhum serviço de forma detalhada, eu to auscultando ainda junto à diretoria, to apresentando um cenário diverso, bem ainda abrangentes, eu posso te mandar alguns artigos que eu tenho publicado sobre isso, té uma etapa antecede essa fase de gestão de ideias, né. Mas isso é um primeiro comentário. Daí na fase final, depois da execução tem algumas etapas que não estão aparecendo ali, né. Por que assim, depois que você executa, na verdade assim, entre o desenvolver o... ali... talvez você tenha colocado ali hã... é... mas o nome que a gente normalmente usa no design depois e antes da implementação seria essa prototipagem, essa criação. Talvez esteja no desenvolvimento do sistema e produto e serviço, mas não você não usou essa palavra, eu não enxerguei ali, porque eu meramente determinar quais são os vários constituintes tangíveis e intangíveis do produto, mas sem materializar um protótipo, então o desenvolver o produto ali, ele implica também em é... realizar protótipo. Mas depois da execução, existe uma coisa que acontece e tem realizado, e tem pouca pesquisa no Brasil, que existe no mundo real que é descontinuidade do serviço, é uma fase pouco pesquisada, é uma lacuna de pesquisa na verdade, que é depois do lançamento ter o acompanhamento do serviço, esse monitoramento é depois do lançamento, monitorar enfim, fazer esse melhoria continua, essa... continuar essa cocriarão, continuar esse trabalho de repensar o serviço, é extremamente importante. Até tem um colega meu que fez uma... é uma pessoa... (17:58) Ricardo Martins, ele saiu aqui da Federal do Paraná e tá dando aula agora em Savana nos Estados Unidos, ele publicou um artigo em Roma analisando toda a literatura sobre design em serviços, e identificou a carência de artigos sobre essa etapa que é depois da implementação né, há uma ausência de literatura. Por exemplo, e o descontinuidade de serviços também há pouquíssima literatura sobre como descontinuar o serviço. Então, por exemplo, você tá oferecendo um serviço aqui, sei lá, de vacinação numa região e agora você vai descontinuar. De todo o processo, você tá fazendo o serviço de reparo de alguma coisa e agora você não vai mais oferecer isso. Como que descontinua o serviço? Então isso é uma etapa que ela é ignorada aqui mas no mundo real ela precisa ser... Quando indústrias grandes fazem descontinuidade de serviço, é uma operação massiva, cara muitas vezes, né. Que envolve anos de preparação pra você não deixar fornecedores na mão, deixar a comunidade na mão. Então esse é o primeiro comentário. Segundo comentário, é... Na literatura do design, quando eu falo assim é... existem 3 níveis assim né. Um é quando eu to falando assim né, de metaconceitos, são ideias muito abrangentes, né. E tem outro termo que a gente utiliza que é quando eu falo de conceito. Vou dar um exemplo. É... eu posso fazer 3 conceitos diferentes pra serviços de cach aérem (19:18) um conceito de cach aérem pra condomínios, pra um condomínio se auto gerir e tal, e um conceito de cach aérem pra esses mesmos condôminos que é pra operação individual, não é coletivo o arranjo da gestão do cach aérem. Ve só, a partir desse momento de definir esses conceitos, aí eu vou gerar alternativas, entende? No desing o conceito não é alternativa ainda, o conceito... eu posso gerar alternativas de conceito mas pra cada conceito eu gero alternativas, entende?

Então no caso, por exemplo, o conceito do cach aérem pra um condomínio gerenciar eu posso gerar uma família de alternativas pra isso. Eu posso fazer uma que seja uma estação, um quiosque de carregar energia nos carros, aí as pessoas têm um cartãozinho que elas.. Um outro sistema que é um sistema puling meio carona dentro do condomínio, eu posso fazer várias alternativas a partir do mesmo conceito, e essa noção a partir de um conceito que é mais abstrato gera alternativas eu não vi nenhum dos dois modelos eu vi isso no design comum. Isso vale para produto ou serviço, então é muito comum a gente criticar nos projetos que a gente faz com as empresas ou com graduandos e pós-graduandos quando eles chegam muitas vezes está gerando várias alternativas para um conceito só. Primeira coisa que a gente crítica escuta, vamos primeiro ampliar o leque de conceitos pra depois gerar mais alternativas não vai gerar alternativas como se fossem vários sambas de uma nota só entende? Primeiro vamos pensar as alternativas do samba para depois gerar alternativas em cada alternativas do samba (21:02). Então, outra coisa assim, no elenco de... então assim, esse (não entendi) de conceito está ausente ali né, e é relevante, no nwe service development e é relevante no design de serviços. Outra coisa ali é stakeholders né, quando você citou serviços você citou consumidores, empregados e acionistas. Quando a gente fala em design de serviços, e eu te falo como quem tá desenhando serviços pra sustentabilidade, os stakeholders são muito mais amplos do que meramente consumidores, empregados e acionistas, entende? Então, é muito mais amplo do que isso, então no caso de empresas, por exemplo, ou mesmo serviço público, ONGS e comunidades, por exemplo, as vezes, vou dar exemplo. Serviços desenh... Tem um livro que vale a pena ler que é o design invisible da Laura Penin, uma brasileira que da aula em Nova Iorque lá, ela é excelente, na época que eu fiz pós-doutorado em Milão ela fazia doutorado ainda, inclusive agora to avaliando a evolução dela pra ser professor lá em Nova Iorque, sou avaliador externo dela. Então, o que acontece, quando o design de serviço tá envolvido, voltado, por exemplo, pra ações de base comunitária, por exemplo, com inovação social, aí é... é... a comunidade em todo o entorno tá envolvida, as vezes quem é provedor do serviço hoje, amanhã é consumidor do serviço. Quando você vai pro nível empresarial, por exemplo, uma grande empresa uma... aí... mesmo nesse nível, se você pegar um blue print por exemplo no serviço, que tem lá várias camadas de interação, você tem que pensar lá quem vai estar no back stáge, pode ser o governo, pode ser um prestador de serviço local, você pode ter no blue print no serviço um papel muito importante pra é... é... pequenos atores locais, enfim, quem vai por exemplo, realizar operações logísticas do serviço. Então não é só consumidor, empregado e acionista. Tem muito mais gente, muito mais camadas de stakeholders nisso aqui né. Agora outra coisa, no conceito ali, quando você está falando dos princípios lá né, eu só cuido o seguinte, porque normalmente a literatura de design de serviços de new service development tende a pensar ou com foco no usuário final ou cliente tá, dependendo se for B2B, bussiness to government, o cliente ou usuário final, né? (23:26) Mas só toma cuidado com isso aí, porque nem todos os serviços são user centers. Tem serviços que têm múltiplos usuários, múltiplos stakeholders, e você tem que fazer um trade off, entre vários clientes, vários stakeholders afetados com o serviço, entende? Onde não há um único, e é muito comum esse tipo de serviço entende? Onde sim existe um usuário final, mas se considera aqui o modelo, e repertório de dados, ponderar isso né, porque a tua lógica está muito só centrada no usuário e no cliente, e as vezes, é relevante... e então seguir aqui, continuar, aqui... (24:06) É... quando você fala sistema de serviço ali, é... que veja só, é... eu... eu... tentei entender a linguagem, sistema de serviços, uma parte da literatura chama de sistema de serviço na verdade o conjunto de serviços que fazem parte do portfólio do momento, que são interrelacionados né, e semanticamente a forma como você utilizou de serviços são, pelo que vi ali, muito tangíveis, associados a serviços, né, não como um conjunto de

serviços que pode fazer parte de um sistema de serviços, pra... então cuida que uma parte da literatura se você escrever sistema de serviços, na verdade é um conjunto de serviços que tão fazem parte de um sistema. Eu tenho um orientando de doutorado, a Emanuela, que tá terminando o doutorado agora, fechando a tese, e ela trabalha com design de sistemas, tá? Esse é o foco dela, e sistema de produtos e serviços então pra ela, se você falar sistema de serviços, na hora ela vai entender que é uma rede de serviços interligados, entende? E que a grande questão... eu participei da avaliação de uma tese de doutorado agora, que era subserviços de cach aíring (25:24) Manuela Gunstz, posso até te mandar o link, mas ela trabalhou, ela usou o sistema de serviços na tese dela, e o sistema de serviços pra ela é... e ela não é do design, ela tá fazendo a tese de doutorado lá na engenharia de produção. Então cuida com isso, porque... mas eu entendi o que você falou ali, sobre esses itens que fazem parte, e aí nesse caso, sugeriria só é... se você olhar assim os critérios de qualidade pra avaliar serviços ne, então teria assim uma literatura convencional para o seramanan (26:01) pessoal do service equal qual os critérios de avaliação de qualidade de serviços, os tangíveis são uns aspectos, 1/11 né, do modelo seramanan dos itens que constituem o serviço. Então, por exemplo, definir quais são os tot points (26:20) né, definir quem são os stakeholders envolvidos, qual o modelo de negócio que vão entregar esse serviço, definir qual são os stakeholders chave pra entrar na entrega do serviço, definir qual é o papel da organização né, na entrega do serviço, ela vai ter uma integração vertical, ela vai fazer tudo do serviço ou ela vai ter um parceiro local, ela vai fazer isso junto com terceiros ou ela vai internalizar todo o... Então a gente tem usado muito uma ferramenta chamada diagrama de polaridade, pra ajudar a organização a entender assim, afinal, eu vou fazer full service, entregar tudo né, ou eu vou prover uma plataforma onde o usuário vai realizar uma parte das operações. Eu vou fazer tudo internamente né, uma integração vertical ou vou envolver atores locais. São definições estratégicas que lá no início do new service development são... a tese de doutorado do natáki Fukushima (27:12) tratou disso, a tese de doutorado dele busca um modelo pra identificar qual é o serviço mais adequado para uma empresa de manufatura que quer servitizar. Como identificar o serviço mais adequado, na fase do frose fronteir (27:24). Então eu sugeria ver esses critérios de qualidade, pra definir quais os atributos teria que ter no serviço, entende? (não da pra entender) Mais completo, e uma questão que eu sugeria é olhar aqui nessa visão geral, tanto no design de serviços como no new service development, é o modelo mais clássico que mais se usa pra descrever o processo de design não só pra serviço como pra produto também, double diamond (27:52). Mas mais recentemente a gente tem falado do triplo iamond que inclui essa parte.. é deixa eu mostrar aqui pra ti, compartilhar minha tela aqui, desculpa, tira a tua tela aí. Que eu vou compartilhar a minha aqui.

(28:07)

J – Perfeito.

A – Deixa eu ver aqui... não tô podendo compartilhar, vou te mandar um link.

J – Acho que eu consigo lhe atribuir, peraí só um minutinho. Deixa eu ver aqui...

A – (não da pra entender) mas vou responder a tua pergunta. É importante ter essa preleção inicial aqui,

J – Consegui tornar como apresentador.

A – Vou compartilhar aqui... esse aqui ó. Peguei de um link qualquer aqui só pra te mostrar aqui. Aqui... deixa eu ver se esse aqui tem.. aqui ó...
(28:45)

A – Vou pegar um modelo qualquer do double Diamond que você deve conhecer já, é bem conhecido. Então no double Diamond vou pegar um qualquer só pra gente... usar uma imagem pra ilustrar aqui. Um qualquer aqui... no double Diamond tem essa fase divergente, deixa eu mostrar aqui, divergente, depois convergente, depois divergente, convergente, e claro que isso pode ser, eu concordo contigo ela pode ocorrer em todas as etapas do processo de desenvolvimento de novos serviços. Desde lá... o... insisto ó... e tem uma tese de doutorado que eu to orientando nisso ó, só na fase do (não da pra entender) (29:17) desde da fase estratégica, fazer esse looping total, né que você colocou no modelo, pode ser na fase... eu diria assim... Se pegar o modelo do Rosenfeld, você conhece né o modelo de Rosenfeld, né?

J – Sim, sim, eu conheço. Estudei inclusive ele.

A – Então, eu to escrevendo um livro junto com o Rosenfeld sobre inovação, então se você pegar lá assim é... O Rosenfeld usa o termo pré desenvolvimento, desenvolvimento e pós desenvolvimento, né, então se você pegar o modelo de Rosenfeld e falar assim ó na fase estratégica da pra fazer todo esse ciclo de... né... de... entendeu? Problema de gerar alternativas, selecionar alternativas, desenvolver alternativas selecionar elas, avaliar e replementar, da pra fazer isso. Se você for na fase de geração de ideias da pra fazer isso, na fase de desenvolvimento da pra fazer isso, na fase de implantação da pra fazer isso, na fase de prototipagem, na fase de acompanhamento da pra fazer isso, na fase de descontinuação do serviço da pra fazer isso. E todo... eu concordo contigo que o... tem uma premissa básica dos serviços é que eles são coproduzidos, né. Sempre, né. Então se você não envolve, não faz a cocriarão, ele precisa em todas as etapas, inclusive implantação. Então... só que o seguinte, esse modelo do double Diamond ele ignora, ele já inicia com um problema, tá vendo?

J – Uhum.

A – E quando você vai pra um double Diamond pra triplo Diamond... deixa eu achar aqui pra te mostrar. Onde é que eu coloquei isso? Deixa eu colocar da ideo que tá bem completinho aqui ó.

J – Perfeito.

A – Ideo, ok, imagens, ideo... cadê você? Não tá aqui.

J – Acho que ali apareceu um triplo Diamond bem no início ali ó. Só que ele é um pouquinho mais esticado o segundo, acho.

A - É que eu queria achar da ideo que ele tá bem.. acho que é esse aqui do design council. Esse aqui ó, tá bem resolvido esse aqui. Aqui ó... acho que se aproxima um pouquinho mais do que eu queria te falar, ó. Vê se ele abre certinho aqui. Não tá... Cadê você, cadê você? Essa imagem fica difícil dar um zoom aqui, deixa eu ver. Não é esse aqui ainda... ah porcaria... deixa eu ver... é... do design council, tá? Triplo Diamond design council. É... cadê você, cadê você? Bom se não achar aqui, de qualquer forma vou mostrar esse

aqui, que ele envolve uma etapa anterior pra definir o problema entendeu? Esse double Diamond ele tem um problema, né, que ele começa com a definição do problema, certo?

J – Uhum.

A – Só que assim, no âmbito do mundo real das organizações muitas vezes você conversa com o empresário ele não sabe qual o problema ainda, entende? Ele não sabe... ele sabe que ele tem que existe um problema, mas ele não sabe qual que é. Então, se você for direto muitas vezes a empresa não tem nem estratégia, entende? Não tem nem... é... então se você olhar uma etapa anterior que da pra empresa entender o problema, por exemplo, envolve explicitar a estratégia da empresa, envolve desenvolver metá cenários, envolver ver tendências do setor, envolve entender pra onde estão indo o movimento dos consumidores em termos de comportamento, então você trabalha com essa etapa criativa também tá, uma etapa de você criar metá cenários, de você criar representações genéricas, pra daí estabelecer junto com a organização, qual é o problema que está alinhado com a estratégia, que existe uma oportunidade e tudo mais pra daí começar esse processo de criação. Então eu to chamando atenção a isso porque... é... essa é um aspecto importante. Bom, a outra questão ali... é... assim... no modelo... hã... você poderia voltar a tela que você tava compartilhando ali?

J – Ah, sim.

A – Essa tela eu faria só uma crítica ali, esses ciclos que você coloca em cima ali, na parte de cima do design de serviço ali, esses ciclos ali, sabe? Tem uma questão, tem duas questões na verdade que eles não se alinham com como no design a gente olha para o design de serviços. porque assim, como concordo contigo esse design thinking a forma de fazer o design de serviços ele é... a gente tá o tempo todo testando ideias. Vou dar um exemplo, com a empresa Tigre no último projeto antes de gente fazer qualquer tipo de detalhamento já na etapa estratégica, sabe o que a gente fez? A gente fez vários folders fake do serviço metá ideias ideias genéricas de tipos e a gente deixou isso pra um dos diretores da empresa e foi uma coisa engraçada, ele deixou na mesa de outro diretor e no dia seguinte o diretor contatou ele e falou ih cara olha só, já tem uma empresa que já faz o que a gente queria fazer, aqui ó achei esse folder na minha mesa aqui, alguém deixou na minha mesa, já tem isso no mercado, e isso aqui que a gente precisava. precisamos comprar essa empresa. ele mandou e-mail pra mim rindo, porque o feedback do diretor já mostrou que realmente, que ele entendia que era mais viável ne, pra empresa, entende? e na verdade, foi divertido depois ele saber que não existia ne, na verdade era fake, entende? Fiz todo o folder comercial fake muito bem-feito, crível, ne, de um serviço de um serviço que ainda não existia tá?

J - Perfeito.

A - Então, assim o que eu quero dizer é o seguinte que existe uma etapa aqui que não tá ali, que a gente nunca vai da seleção pra criação direto. entre a criação e a seleção existe uma coisa que é extremamente custosa, demorada, e cara muitas vezes que é essa, pode chamar de prototipagem, pode chamar de modelagem, representação 3d, representação, tangibilização, e pode tá usar o nome que quiser, muitas vezes a gente chama de prototipagem, né, do serviço, né, pode ser desde baixa fidelidade até alta fidelidade. eu tenho lá na universidade o ligo cirius player (35:33) ne, muitas vezes eu uso uma

ferramenta lego você deve conhecer é uma prototipagem de serviço, eu posso usar o lego ne, que esse. Você já ouviu falar do lego cirius play?

J - Não, não ouvi falar.

A - vou escrever aqui ó, é uma ferramenta lego, desenvolvida pra esse... lego cirius play, tô escrevendo aqui, se buscar na internet você vai achar, é um kit da lego gigante, pra prototipar serviços, tá? Então eu posso fazer desde isso... já ouviu falar do sims? Vou te mostrar aqui, peraí deixa eu sair...

J – Quer que eu passe a apresentação pro sr.?

A – Não precisa... eu... ele não tá saindo aqui pra eu... no navegador, deixa eu ver como que eu faço aqui. Tá, se você buscar, não to conseguindo, mas vou colocar assim, se você buscar na web sims, deixa eu escrever aqui... sims service design, depois te mando um link.

J – Uhum.

A – É uma ferramenta pra fazer esses mocapes rápidos pequenininhos, mas se for pra escala maior, lá na Finlândia na LAPA university (36:36) eu visitei um laboratório de prototipagem de serviços, é um laboratório digital que você poderia prototipar serviços, então assim, nesse... quando você fala ali, coleta de dados e análises de dados, se você olhasse o double Diamond e triplo Diamond no design a gente fala compreender o problema, tá? Define requisitos, gera alternativas de conceitos, depois gera alternativas pra esses conceitos, a gente.. é... prototipa, né? A gente avalia, Aí a gente decide se vai fazer um novo ciclo ou não né, pode ser do mesmo... então se você se você falar ali a coleta e análise no design define compreender o problema, porque não é... muitas vezes é simultâneo a coleta e análise. Eu falo isso até porque eu tenho uma tese de doutorado que eu to orientando de Big data de design sustentável, por exemplo, como big data e IOT (37:34) você pode fazer a coleta e análise simultânea, entende? Com uso de inteligência artificial, machine learning, enfim, blockchain, enfim, todas essas tecnologias. Fiz um projeto agora ano passado, com a ONU com o NDP usando dados de movimentação do celulares onde é possível usar, coletar e analisar simultaneamente, no momento simultâneo, entende?

J – Uhum.

A – Então, eu... pro design você.. tô falando da minha perspectiva, normalmente é meus bases, meus vies aqui né, isso que você colocou fase exploratória, fase de criação, ela não representa como é o design de serviços, entende? O design de serviços ele sim, envolve uma fase... eu acho que... na pior das hipóteses, eu faria ele ter as 4 fases do double Diamond, entende? Na pior das hipóteses, tá? E falando na fase divergente e convergente, na prática é isso que se faz, não só na parte exploratória da criação. A criação ela só não... o legal do design criar já, junto com o usuário, cocriar né, colocar pra rodar pra testar, e isso ele difere do design pra engenharia, pra engenharia. Na engenharia muitas vezes o engenheiro pra colocar pra testar ele tem que levar pro laboratório, ele quer uma série de seguranças que vai dar certo.

J – Uhum.

A – No design se arrisca, já faz um protótipo, já faz um modelo, já faz um mocape (39:12) ali e já coloco no usuário pra testar. Então a criação não é o fim, a criação é a etapa de diálogo com o usuário, depois ela tem a prototipagem, né. Então respondendo, tu poderia dar o zoom nessa imagem aqui pra deixar ela inteira? Tudo isso pra dizer o seguinte, eu concordo plenamente com o teu modelo com o sentido de entender que essas fases do embora elas sejam lineares e coloquem a criação num lugar só, eu concordo contigo que na prática esse ciclo de criação, teste e tudo o mais ocorrem em todas as etapas. Não é só em uma etapa, então concordo plenamente contigo nisso. Porque todas as etapas é necessário... vê só... muitas vezes... só pra dar um exemplo, muitas vezes, o usuário não sabe... é é... a gente tá tratádo de algo novo, né, vou dar um exemplo só pra tu entender. Tem uma empresa chamada Termo Cano em Curitiba, que ela trabalha com termografia, ve temperatura com imagens tá? Então ano passado em uma disciplina a gente propôs pra empresa desenvolver alguns metá conceitos de serviços pra empresa ne, numa disciplina da pós-graduação, e o empresário não sabia que podia desenvolver, então o que a gente fez? A gente gerou em vários looping, a gente gerou muitas alternativas, tá? Segundo essas etapas, tá uma etapa de análise estratégica. Então toda semana a gente trazia ideias, né, geradas em cada etapa. Mas sabe que uma das coisas que acontece... você tem que gerar uma alternativa, a alternativa que se gera é pra poder dialogar com o cliente pra poder entender o que é possível, entende? Vou dar um exemplo. Vou dar assim um exemplo de produto, talvez seja uma boa analogia. Há uns 15 anos atrás, eu coordenei um projeto de fazer luminárias led para baixa renda, tá? 15 anos atrás, não existia led nem pra alta renda naquela época, tá? Então pras pessoas entenderem o que era uma luminária led a gente teve que (41:06) A gente teve que projetar e produzir uma luminária LED Para baixa renda entende, e a partir dela interagir com os usuários, interagir com... enfim para poder captar requisitos entende, a gente gerou um produto que virou uma sonda cultural entende?

A - Onde a gente colocou esse produto para interagir com o usuário para desde aí compreender os requisitos entende?

J – Uhum.

A - Então no design, eu estou falando para ti o seguinte se eu quisesse coletar requisitos sobre um serviço junto ao usuário e é um serviço que o usuário nunca interagiu, vou dar um exemplo para ti, tem uma empresa que eu fiz um projeto que é uma startup que ela... ela tem uma solução de serviços de monitoramento e de irrigação dos jardins de forma remota, então você tem um apartamentos você tem umas plantas lá e você quer manter elas molhadas com boa umidade porque você viaja bastante então João, alguma vez na tua vida você teve um serviço para para monitoramento remoto do seu Jardim?

J - Não, nunca tive.

A - Então como você não tem essa experiência é como fazer um teste drive se nunca dirigiu um carro, entende? como você nunca dirigiu um carro ele não tem nenhuma ideia do que esperar se nunca entrou em um carro imagina você nunca entrou num carro como é que você vai dar uma opinião sobre dirigir se você nunca entrou num carro? Então muitas vezes no design a gente tem que projeto serviço um serviço é genérico aí ou

conceitual, mas ele coloca o usuário para olhar os observar interagir com esse serviço para compreender qual o problema entende?

J – Uhum

A - Nesse caso ó, é anterior a definição de ideia entende? Eu gerei o serviço, é por isso que eu te falei que é 80% isso aqui muitas vezes quando um serviço muito novo eu posso gerar um protótipo do serviço colocar as pessoas para interagir para entender o que eles querem, entende?

J – uhum

A - Porque se não elas não conseguem nem expressar o que elas têm de opinião sobre algo que elas nunca viram, principalmente quando é algo muito novo tá, vou dar um exemplo, a empresa Soprano já ouviu falar da empresa Soprano?

J - Sim.

A - Então, o diretor lá de inovação lá ou a gente táva discutindo de fazer um projeto com eles para fazer um projeto na linha das fechaduras digitais que ele tem lá, alguma vez você teve fechadura digital para casa?

43:20

J – Eu não tive, nunca tive.

A – Então nem eu Tá, então então assim existem vários serviços que podem se associar a uma fechadura digital tá, então, por exemplo, você pode ter é formas de você associar a fechadura digital acompanhar até o seu filho, você pode ter um sistema de rastreamento do teu filho sair de casa e a fechadura dialogar... teu filho está brincando no quintal a fechadura pode ser um hub de monitorar esse teu filho está nas proximidades da tua casa, tá? Você está brincando em casa... ou os cachorros estão próximos, né se tão latindo... a fechadura digital pode ser... só que se você não prototipar um serviço para interagir com o usuário, você não consegue nem captar os requisitos porque as pessoas não têm experiência anterior, entende?

J - Perfeito.

A - Então é difícil você captar requisitos sobre algo que a pessoa tem que imaginar ainda, só para te chamar atenção que essa parte da materialização do serviço da prototipagem, chamando de modelagem, chama do que você quiser, ela é uma etapa que precisa aparecer ali na parte de cima e... e assim se for é como se fosse assim ó... se fosse colocar o double Diamond, o double Diamond seria relevante em todas essas etapas aqui entende

J- Uhum

A - Ele poderia ocorrer em diversas vezes, né. Ele poderia é... seria assim o pdp dentro do pdp, entenda? Como se se tivesse um mini pdp dentro de um pdp, porque você tem que, e claro e cada etapa... é assim a abstração vai reduzindo com o tempo, né. No início lá na fase estratégica que não está aqui, ele é altamente abstrato né estou falando ainda

não é de cenas do futuro para a empresa daqui 4, 5 anos, quando você vai descendo isso aqui ele vai tornando cada vez mais digamos é passível de especificação eu vou ser incapaz de especificar... e você já viu o servqual não é?

J – Sim.

A – Então, lembra do 5 gaps do servqual?

J – Uhum.

A – então, um dos primeiros gaps é o é o gap entre um dos gaps que tem lá entre o que que é o gerente de empresa tem de especificação do serviço que o cliente tem de expectativa com respeito ao serviço, um dos primeiros gaps, então lá no início lá na fase estratégica e esse gap é pra ser gigantesco não é, porque ainda há pouca compreensão do que que o cliente quer e o que o que o próprio diretor da empresa pode não ter bem claro que ele quer também, mas à medida que se avança nesse nessa linha aqui nesse teu gráfico aqui, essa diferença de percepção vai reduzindo, porque você vai cada vez tendo mais diálogo né, mais interação, mais é é... então e aí entra a questão que a forma que você representou aqui ela vai sofrendo desenvolvimento em serviço, essa esses looping de criação e e prototipagem e teste vão em todo ele, entende? Que nem implantação, por exemplo, você concorda por exemplo por mais que se projete um serviço, por mais que se possa se faça cocriado, a implantação é que é o pega para capar, entende?

J – uhum

A - Porque você, por exemplo, projetou lá um... eu tenho um aluno de doutorado que trabalhou com recepção em um hospital de idosos tá, então ele trabalhou pra desenhar o serviço de recepção num hospital especializado em idosos, e por mais que projetasse foi feito fotos krupp 46:40 por mais que entendesse deixa os requisitos vários stakeholders, enfermeiro, segurança... os idosos em si, a família, shit happens 46:48 na hora de se implantar um conceito tem variáveis que você não pudera né, por exemplo, a gente não... dá um exemplo, para implantar um serviço a gente não tinha percebido que o vigia do hospital era o principal ponto de informação do hospital. Todos os idosos paravam para perguntar pro vigia, só que na hora que ele interagiu lá no (não da pra entender) 47:13 não não percebeu isso entende? Só que a gente fez um shadoing 47:17 né, que é acompanhar o cliente, que a gente percebeu que o ponto de informação central para o idoso, que tinha esse de play digitais, tinha banners, tinha um monte de coisa, mas o idoso ele confia em pessoas e não em display digitais, pro idoso em vez de olhar o display digital maravilhoso lá, ele parava para perguntar para o segurança na entrada do hospital, ele pensou então para implantar você passa a enxergar coisas que.. então esse looping de se coloca ali ele é válido eu coloquei na horizontal tá, ele vale do início ao fim é um looping de de de criação que vai até o final. Porque na fase de implantação, esse loop está sendo utilizado está para fazer o refinamento, né. E nunca para né, dá um exemplo, você já foi para... vou dar um exemplo do que eu vivi na prática. Eu uma vez eu fui para a primeira vez que eu fui passar uma virada de ano ali em Santa Catarina, numa cidadezinha chamada Piratuba, que é termos assim né passei com a minha família passei com a família, meu sogro, minha esposa, as crianças. Foi uma virada de ano maravilhosa, sabe? Termos, mas aí teve uma série de coisas no hotel 48:27 legal, né. No ano seguinte, a gente decidiu tivemos a terrível ideia de ir no mesmo lugar de volta foi legal né, aí no ano seguinte a gente foi lá e o menu do restaurante era tudo igual entende? Daí perdeu... nós tínhamos a experiência anterior,

então por mais que tivesse qualidade o serviço ainda, ele perdeu a surpresa perdeu, então o que eu quero dizer, com isso o serviço precisa ser nem todos mas precisa ser reinventado reestilizado, repensado continuamente, porque o usuário também ele altera o requisitos de forma mais dinâmica que o produto entende?

J – Uhum

A- Então na fase de implantação, não significa que eu vou implantar e abandonar a geração de alternativas, eu continuo gerando, continuo cocriando com usuário, e continuo refinando o serviço. Pegar uma McDonald, por exemplo, tem algum serviço que eles oferecem além do de produzir os alimentos, vários serviços de backstáge que são necessários para o McDonalds poder vender. Esses serviços têm que passar por uma melhoria contínua o tempo inteiro entende, uma revisão. E assim, o cliente que ficava satisfeito há 5 anos atrás, não fica satisfeito hoje, então essa é a ideia eu vou desenvolver o serviço, vou implantar, ela assume que a implantação... a implantação na verdade é o início de uma longa história de contínua revisão de serviço, mesmo serviços altamente padronizados, vamos pegar assim, em serviço a gente não fala muito em padronização, a gente fala em consistência, pegar assim ó... serviços de emergência, um serviço do disco 190 como que um policial militar vai atender uma grávida que está dando a luz tá, cada atendimento vai ser diferente não é de repente uma grávida que está dentro de um carro, uma grávida que está em casa, ele eventualmente vai ter que dar uma instrução por telefone, ele não vai conseguir dar não vai conseguir ter padronização né, ele tem que ter consistência, ele tem que ter um ponto protocolo lá que ele tem que seguir né, ele busca ter de repente pega uma grávida que é alfabetizada e tem instrução e se preparou para aquilo, e pega alguém lá de repente que não tem instrução não leu, não se preparou, é a primeira gravidez, são situações diferentes e esse guarda esse policial militar, ele vai ter que seguir um protocolo mínimo né, de dizer o que ela tem que fazer, e quem está à volta né, não vai ser igual não vai ter uma gravidez igual a outra, né. não vai ter uma da da da ... não vai dizer assim isso é igual ao outro, mas ele tem que manter consistente serviço. Mas então... no caso de serviços que precisam ter uma alta consistência né, é como por exemplo, serviço de atendimento de emergência, mesmo ali é necessário ter uma contínua aperfeiçoamento de serviço, né. Por exemplo, essa grávida no passado não tinha o celular na mão dela, para 20 anos atrás, hoje ela tem, todos tem um celular na mão, então você já pode inclusive usar imagem para para depende instruir alguém que tiver aí pra da luz então, o serviço.. e mesmo no lançamento do serviço, mesmo no mesmo depois no acompanhamento, mesmo depois na descontinuação, todas etapas precisam ter a... o... trabalho criativo né [51:33](#) então é que a literatura de new service development sendo tipicamente feita por administradores e engenheiros, né. Então para o engenheiro... eu e eu falo isso porque eu sou engenheiro formação, eu sou engenheiro civil de formação, um engenheiro bom... depois que gerou, deve fez a alternativa, é projetou implantou deu, né, entrega no mercado e o segue vamos fazer outra coisa né. Em serviço não acontece isso né, nessa lógica desse modelo que se descreveu, ela é literatura de new service development ela empresta muito da ontologia, vem das ciências mais é positivistas né, onde é eu implemento, e então entende, tá pronta desde agora é usufruir né, em serviços não funciona assim porque, um hotel por exemplo, eu tinha um serviço de 1 dia ecológico para um hotel fazenda, dependeu maravilhosamente bem que as crianças hoje está tudo certinho, daí segunda-feira chega uma família toda de noruegueses que não fala uma palavra em português, o guia não sabe falar inglês, então assim, to te falando assim, aí grau de incerteza é muito elevado, porque cocriado o serviço né, e esse é coproduzido resultado sempre, um produto não. Produto... tem produto que pode ser coproduzido pelo

usuário, produto de *uter selfie* 52:52 via de regra o produto ele está pronto ali e eu tenho que ser usufruir dele, do serviço não, resultado do serviço é coproduzido não é então é isso torna falei de mais né? 53:06

J - não é tá ótimo é excelente sempre são muitos dados pra pra mim, se o senhor tiver mais algum ponto ainda em relação a essa pergunta mais ampla, pode ficar à vontade.

A - Última questão que eu falaria assim para... no... na... fase de desenvolvimento de como se fala, definição de ideia, desenvolvimento do conceito, eu sou muito fã do modelo do Roselfend porque ele coloca é... pré desenvolvimento, desenvolvimento e pós desenvolvimento na fase de pré desenvolvimento se toda essa fase estratégica e planejamento do projeto, entra na fase de desenvolvimento que integre assim a geração de alternativas de criação o detalhamento né, a preparação para implantação o pos desenvolvimento aí inclui a fase de implantação do serviço né, o lançamento ao acompanhamento, ou a descontinuidade, 54:06 é eu sugeria para você considerar assinante não ser relevante para o teu o teu teu modelo, é porque isso quando ele falou macrofase e pré desenvolvimento... fica porque... boa parte das empresas as empresas têm é muitas empresas tecnológicas do P1, P2 né eu tenho um marco assim, gates né, do desenvolvimento de.. de... produtos e eles muitas vezes trazem essa lógica de de gates para serviços né, eu tenho uma entrega que é pra análise de habilidade, só que em serviços é muito difícil fazer análise de habilidade entende, assim é... porque têm muitos intangíveis né, por exemplo, quero ver assim, quanto que conecta fecha um *playback* em um serviço então é assim é muito mais complexo analisar um serviço porque tem muito mais variáveis intangíveis né, então é por isso que assim teste frequente da ideia né é em *loopings* né desde o mais abstrato a um *mocap* 55:02 até fazer um protótipo escala real, por ter uma ideia no último projeto com a Tigre, ele fez, antes da pandemia, a gente colocou verba no projeto eu contratar atores né, para fazer prototipagem escala real um para um e de alta fidelidade serviço, atores imagina uma empresa e manufatura de tubos de conexões contratando atores, isso tivemos que convencer o diretor que tinha contratar ator, e ele aceitou. Então veja só, é esses vários níveis de *gamometria* 55:30 do teste da ideia né, e vale a pena você ler a literatura de *transition fiory*, e *transition management* 55:39 né que é uma literatura que ela trata com essa... aí na UFRGS tem uma tese doutorado que tratou de *use front end* 55:48 para serviços aí né, não vou lembrar o nome do autor mas estou assim *use front end* da extrema eu alguns é... uma é... uma etapa extremamente importante para empresas que estão pensando a iniciando a pensar em serviço ela não sabe ainda exatamente em onde investir dinheiro, é vou dar um exemplo, aqui tem a Tupi aqui perto né de Curitiba, dos maiores empresas de fundição no Brasil né, eles montaram agora uma plataforma para startup, e a startup para a empresa serve como um *use front end* 56:22 ela vai testando modelos de negócio, entende? Vai testando, vai *tateando* o mundo real e qual que dá mais certo né, através da startup sim, é e daí então assim, o que as empresas chamam de P1 P2 que são os gates não é é do processo desenvolvimento do serviço produto, essa fase inicial a gente chama de P0, né, que é fase que eu nem sei ainda... sabe eu vou te mostrar uma imagem aqui ó... vou compartilhar uma imagem que isso é um pouquinho...

J - O senhor quer que eu passe a apresentação? Ah o senhor consegue apresentar, ótimo!

A - *use front end* 56:55 pois bem aqui ó... uma imagem típica de *use front end* ver se eu acho aqui, esse aqui pode ser ó, aqui ó essa aqui talvez seja bem ilustrativa, é imagem típicas pra explicar o que é *use front end*, então isso que eu tô te falando ó... você na fase

de front end você está em gate zero aqui não é, você você ainda está tentando entender qual é a visão mais adequada para organização, qual é o cenário mais plausível interessante, atrativo, geralmente a gente usa 3 critérios né, é plausível esse cenário, atrativo né para a organização, ou pro cliente né, não tem baixas barreiras barreiras lá financeiras barreiras culturais, enfim... só depois desse desse P0 né ou gate zero que a gente entraria no discovery scoping né -, (não da pra entender) 57:46 está vendo? isso aqui é um modelo típico de de de gates né. Minha orientadora de doutorado a coorientadora (não da pra entender) 57:54 defendia muito esse modelo de Gates daqui em diante, isso aqui isso aqui só que esse modelo é adequado para o produto, né, não para serviços porque trabalham com essa ideia de gates assim que são aprovados né empresas geralmente acaba forçando a barra em ter gates assim né só que o serviço é muito mais fazi não é muito mais é serviço é muito mais a apresentação mais adequada para ficar bem melhor para ti, é esse tipo de representação aqui né, você... se ele abrir aqui... é muito mais isso aqui né você tem... você está ainda... é... e nota que isso aqui é eu não estou desenhando serviço nenhum especificamente, estou ainda tateando o mundo para atender e qual é o serviço da etapa estratégica ainda né, isso isso que eu to falando pra ti é relevante para organizações de médio para grande porte né, a pequena empresa que é bem pequenininha lá eu não tenho nem tempo para respirar direito, claro que não vou falar em use front end 59:01 com o cara né, porque o cara não tem dinheiro nem para desenvolver o serviço direito, imagina então... esse olhar de longo prazo estratégico não é é muito comum ser utilizado para empresas de médio e grande porte. Pegar uma Electrolux da vida eu não vou sair de cara desenhando serviços qualquer entende, primeiro eu vou vou explorar com a empresa e que se nada... porque por exemplo na Wirpow 59:23 lá com a Brastemp, Consul o plano deles de lançamento de produtos e serviços via de regra é com 2 anos de lead time sabe, eles tão desenhando agora pra daqui 2 anos lançar, entende?

J - Uhum.

59:37

A - Então... eles não é para desenvolver pra lançar semana que vem, agora é pequena empresa não, cara tem lá um hotelzinho lá que tem 4 quartos lá ele tem que dizer algo que tem que dar resultado já esse mês né, então... agora uma pequena empresa o cara faz bicicleta se ele quer fazer um novo serviço para para beira da praia lá, eu não tenho 2 empregados ele não dá tempo de pensar assim o longo prazo dele muitas vezes é o próximas temporada né e olha lá, assim esse ajuste temporal só que assim... falando em modelo genérico, ele teria que contemplar essa fase estratégica né,

J - Perfeito, perfeito, Professor! Ótimas contribuições, eu vou entrar agora numa fase aqui de algumas perguntas bem específicas sobre o modelo tá, essa aqui foi uma pergunta mais geral para poder fazer realmente críticas gerais assim trazendo todo o seu conhecimento, eu vou trazer aqui um conceito tá, que o que mostra o objetivo desse modelo e a grande característica desse modelo integrado é essa lógica desse ciclo aqui de coleta, análise, criação e seleção para cada um desses 1:00:48 outputs intermediários, ideia conceitos serviços, e que o senhor disse que inclusive se estenderia ao longo da implantação, e o senhor acredita que pós implantação e durante a execução ainda existem ciclos desenvolvimento de melhorias porque os serviços tem que ir se adaptando às mudanças de mercado. Hã ele seria análogo, de fato, essa esse ciclo ao double Diamond só que representado de uma outra forma. O objetivo de todo esse modelo aqui, eu vou trazer um conceito eu acho que pro senhor talvez não seja problema, mas se for pode me sinalizar que é o conceito de cocriação de valor de lógica dominante do serviço (não da pra

entender) 1:01:23, a ideia é que service dominant logic a cocriarão de valor que é basicamente atender a necessidade do usuário conseguir atender aquilo que o usuário quer, fazer a conexão usuário com oferta e essa conexão emergir valor, necessidades serem atendidas, que ela oriente todo o processo de desenvolvimento. Então, o objetivo desse modelo ao final é que cada decisão seja orientada pela necessidade do usuário, por isso nesse ciclo aqui.

A - na literatura design serviços isso é the full 1:01:59, você não vai encontrar nenhuma literatura em design de serviço que não fala que tem que ser cocriado, o desenho de serviço que não é cocriado, e claro existem desenhos de serviços autorais, o cara chega lá nessa série de filmes o cara fala assim eu tenho uma ideia aqui né, mas assim se assim é... daí não tem uma grande preocupação em implantação, mas o desenho de serviços nesse como ele é produzido, ele necessita ser criado o tempo inteiro, entende? Que se você não envolve o cliente, nem na cocriação em todas as etapas, é a chance de dele não refletir... porque é muito difícil... são muitos requisitos muitas vezes sinestésicos, não só vou pegar o exemplo de quesitos de ordem visceral, a questão assim do cheiro, olfato, palato, tudo não há modelos ainda hoje na temperatura que consigo dar conta da fusão desses várias percepções viscerais do do ambiente e dar uma resposta, então o que que a combinação da cor amarela com com cheiro cítrico para você pode ter um efeito diferente para mim, então avaliações culturais e tudo mais, então não há modelo computacional que dê conta de todos os requisitos para e... dar o resultado para o design então por isso que a cocriação é também o artifício de trazer o cliente em ajudar o design a fazer compreender né, quem está projetando porque é é é por mais que, vou dar um exemplo, a dimensão reflexiva... tuas memórias né, então você tem uma experiência no passado sobre os serviços, e cada um de nós temos pelos diferentes então essa dimensão reflexiva que vem lá do do Danlado Norman 1:03:27 lá ela... se você tentar é... sem envolver.. vamos supor assim, que eu fiz um Fox grupo 1:03:35 fiz uma entrevista, fiz um (não consegui entender) 1:03:37 com o usuário e a partir disso eu vou tentar analisar e entender os requisitos, a chance de dar errado é enorme né, porque você não envolveu usuário em todos os processos inclusive na análise é eu posso nem chegar a conexão que o usuário enxerga, então você por exemplo pode ter olfato de gaúcho lá, você pode, por exemplo, associar, é.... o que é alegria pra você, é diferente do que é alegria pra um manauara, para alguém da Amazônia, entende? A forma de expressar alegria, então se eu to desenhando um serviço, por exemplo, o que você entende por cortesia, você é diferente do que que um pernambucano entende por cortesia, então é difícil para um designer é conseguir interpretar essas nuances sem tem usuário envolvido né, então é... a cocriação é the full 1:04:29 as pessoas vão até achar estranho se perguntar para ela, escuta com criação é ... qual seria alternativa?

J - Perfeito. perfeito.

A - Não há alternativo.

J - Perfeito, perfeito, professor. Entendo perfeitamente que o senhor quer dizer, inclusive até porque namora manauara eu vou para Amazonas e percebo as diferenças de tratamentos, por exemplo, de um garçom lá em um garçom aqui no Rio Grande do Sul, eu percebo bastante diferente em relação a isso é um ótimo exemplo.

A - Lá na região do norte você chega na casa do amigo sem avisar e chegar já com comida pro almoço, ó vim fazer churrasco na tua casa, numa boa eu vou até achar que o sinal de amizade, tem essa confiança de chegar em um amigo, se você faz isso em Porto Alegre,

chega na casa do amigo sem avisar, aqui em Curitiba se fizer uma coisa dessa, as pessoas vão achar muito estranho, não há... se alguém um amigo chega hoje para mim aqui ó cheguei para jantar na casa a gente vai levar um susto né.

J - Já to com vários compromissos marcados, o cara não falou....

A - Rever essa amizade, aí.

J - Bom professor, então fazendo algumas perguntas específicas agora sobre o modelo tá, essa primeira pergunta eu vou pedir um foco maior nessas 2 etapas aqui ó que estão circulando ao longo de todo o modelo tá? Que é a fase de coleta e análise, coleta e análise, coleta e análise, que a gente vai chamar aqui de entendimento do usuário. As perguntas daqui em diante elas vão sempre fazer uma referência entre comparar o meu modelo, este modelo proposto, com os modelos que eu vou chamar de puros um modelo de service design puro, que aqui está um arquétipo, e um modelo de new service development...

A - A tela não tá compartilhando, tá.

J - Ah não tá compartilhando, desculpa. Acho que uma hora eu devo ter perdido ali... apareceu novamente, professor?

A - Apareceu. Apareceu.

J - Perfeito. Então aqui eu tô nessa primeira pergunta aqui, voltando ali só para deixar bem claro, a gente vai focar sobre coleta e análise ao longo de todo o processo. Depois na segunda pergunta, já falar sobre criação e outra sobre seleção. Nessas perguntas aqui que vão ter essas seções aqui específicas que eu comentei agora, elas sempre vão estar no seguinte sentido, em comparar o meu modelo este modelo proposto com os modelos que são arquétipos vindos da literatura, então o meu modelo que é uma integração entre o new service development e o service design de forma comparativa comparando eles com o arquétipo de service design puro que seria esse aqui a partir da revisão bibliográfica, e com o new service development puro, que saiu da revisão bibliográfica. Esses 2 modelos, este aqui e este aqui seriam representações da literatura, e esse aqui é o meu modelo proposto, vamos por assim dizer, então sempre comparando esse proposto com aqueles 2 arquétipos. Pergunta número 2 então olhando aqui para as etapas coleta e análise a pergunta é: Você acredita que este modelo compreende de forma mais profunda, de forma mais aprofundada, as necessidades ou experiências do cliente quando comparado aos modelos originais, que seriam esses aqui né? De new service development esse aqui, e service design? Tu acredita que este modelo aquele consegue atender de forma a atingir de forma mais profunda o entendimento das necessidades do usuário?

A - Sim ele apresenta já um avanço em relação aos modelos é... compartimentalizados clássicos é é ainda é que, como já expliquei anteriormente, eu entendo aqui ele continua sendo é insuficiente para explicar é... a... esse envolvimento da atividade de criação e prototipagem nas outras etapas né, e avaliação o que ocorre tanto antes desse modelo como depois, então ele avança nessa... para mostrar essas simultaneidade do processo de de do processo de criação e avaliação de ideias, mas ele ainda fica aquém do do que entendo deveria ser um modelo mais é é representativo da realidade né, da da densidade da prática, então o que eu enxergo nele é que ele aponta uma direção correta só que ele

tinha que é avançar mais ainda nesse... na aplicação desse mesmo conceito, ele teria que percorrer todas as etapas, inclusive incluindo as etapas que não aparecem no modelo aqui do new service development. Sim, avança mas ainda aquém do que poderia ser. [1:09:02](#)

J - Perfeito. ele avança por contemplar etapas que outros não estão contemplados mas há etapas ainda que poderiam ser contempladas dentro da lógica desse ciclo.

A - Tanto há... Esses ciclos que mostra em cima ele percorreria na minha opinião todos, do início ao fim ele é um circo que devia ser uma rotina constante, e embaixo ali é há etapas que não estão aparecendo e que no processo do segundo serviço eles eles são necessários para o correto não é incompleto, né.

J - Perfeito. Ótimo. Agora falando sobre a etapa de criação e por trás dessa etapa de criação, em todas as etapas de criação, estás pressupondo um codesign então é uma criação junto com o cliente, em cada uma para definir ideia, para definir conceito, para definir sistema de serviço imagina-se que está ali acontecendo no participatory design codesign, a pessoa o cliente está ali junto ajudando a definir.

A - Não só o cliente mas todos os stakeholders relevantes né.

J - Stakeholders, perfeito. Sendo o cliente um dos Stakeholders é um dos que é impactados. A pergunta ela vai ser análoga pensando de uma forma análoga ao que foi feito para a coleta e análise de dados, a pergunta é: Você acredita que as dinâmicas criativas e de participatory design ou codesign para a definição de cada um dos outputs [1:10:26](#) ou também chamados pré-requisitos do serviço, ideia, conceito e sistema de serviço, resultará em serviços mais alinhado às necessidades do cliente do que a partir do modelo dos modelos originais de news service development e service design, ou seja, tem esse codesign ao longo de todo o processo de alguma forma traz um diferencial positivo comparado aos modelos originais?

[1:10:52](#)

A - eu entendo que assim não é literatura que eu conheço pelo news service development é há pouco repertório, técnicas, abordagens, métodos heurísticos, de criação é... elas são abordagens pouco a abduativas, mais indutivas e dedutivas. Que significa isso? é...são muitas.... a boa parte da literatura que eu vejo elas parte de de uma lógica de criação onde analisa tendências além analiso lacunas, eu creio proposições mas não foi uma indutiva ou dedutiva, no âmbito do design, o processo de criação ele é intrinsecamente abduativo você é não parte do pressuposto de que, por exemplo uma tendência interior vai continuar, se pode se fazer eruptivo [1:11:34](#), é criar algo novo que não é apoiado em dados anteriores e isso não é normal na literatura news service development, ele é basicamente boa parte da literatura era calcada e é numa análise por exemplo, de para onde está indo a tendências de um mercado ou através de um baít market [1:11:54](#) onde estão as lacunas e serviços então muitas vezes eu proponho serviços a partir dessa análise indutiva dedutiva, já o new design serviços eu posso entender o seguinte eu quero eu quero interromper essa forma de de de as pessoas realizarem serviços querem fazer de uma outra forma radicalmente diferente, então os dados anteriores nós estamos não são não me ajuda a explicar eu posso fazer até uma analogia, uma metáfora com outro setor, criar algo novo. então eu digo assim, não eu não reconheço só alguma coisa que tem uma literatura que não não conheço na literatura de new service development repertório é... rico suficiente quando comparado design serviço, entende? Pra criação então independente de

you look at service design literature I don't recognize this sufficiency in the techniques and etymology, anthology of techniques creation new service development due to the anthology that they are focused on an anthology based on, anthology based on... in sciences more and more it is positivistic rational, né, design services is it it has a repertoire of approaches of creation that you can reach the data more effectively more efficient and effective it is not only highlighting that it is long these steps the approaches creation are different né approach that uses to create it in a strategic phase 1:13:26 it is very different from an approach of creation that I would use in the launch of a service, or in the development of the service, né?

J - Do sistema.

A - Do sistema, então eu posso... é... a medida por exemplo eu tenho o protótipo já em escala real, ou eu tenho a possibilidade de na implantação do serviço são etapas diferentes com dinâmicas, tempos diferentes, espaços diferentes, e exigem a adequação de técnicas de criação, por exemplo é lá no início, lá na fase de ação, por exemplo, eu posso usar lá tomar um tomorrow Red lines 1:14:02 que é uma técnica que você cria manchetes do futuro não é, sobre um serviço bem abstrato, é bem genérico lá na fase mais final pelo lançamento do serviço eu tenho que fazer um ajuste eu posso usar, por exemplo, é abordagens é... muito mais por exemplo... eu posso usar lá um.. um... storytelling 1:14:25 usar uma até um... proto... é um... tem um colega da da finalizou até um holograma né pra você, rapidamente testar uma nova ideia de interface, dizer a táng... o invisível começa a ser mais visível a medida que você avança, ali né, as pessoas começam no âmbito sensorial elas começam a perceber mais o que é que a medida que se avança, e a técnica de criação tem que é ser alterado a medida que você aumenta isso, né essa sensibilização do serviço, então não é a mesma técnica, não é mesma abordagem, são técnicas diferentes por exemplo no início do processo de design de serviço eu ainda estou tentando entender qual o problema quais são os requisitos, existe é então eu posso usar por exemplo o (não entendi) 1:15:05 pra entender o que as pessoas percebem sobre o serviço, um focusgrup 1:15:09 seria totalmente equivocado pra um lançamento do serviços eu não vou avaliar o serviço com focusgrup 1:15:14 entende? tem outras técnicas para avaliar o serviço e pra coletar dados e para criar, então por exemplo, o fato de ter um protótipo lá no final hoje estou lançando eventualmente um serviço, me permite usar técnicas bem mais objetivas né, para avaliar a qualidade dos serviços se atende ou não aos requisitos. lá no início eu não tenho... eu ainda estou... tentando entender se esse é o caminho mais certo do serviço então uma criação... então eu vou dizer assim... Imagina um gráfico, no início o usuário cliente ele vai ter que é abstrair bastante, vai ter que criar muita boa parte do serviço na própria cabeça do cliente, entende? ele vai ter que fechar as lacunas que eu to representando ainda, entende? imagina você.... eu posso colocar caixas de papelão numa sala e falar, imagina que é o lobby 1:16:03 do hotel né, ou imagina que é o serviço de reparo de bicicletas, usuário tem que criar montar na cabeça dele todo o cenário que não está vendo, só tem caixas de papelão aqui, então eu to exigindo do usuário na concreção ali uma abstração bem elevada, lá na frente quando já tem já um tópico de serviços em via de lançar, já tem eventualmente até montado já o serviço tá tudo ali, já tá treinada a equipe, eu posso trazer o usuário cliente para fazer mais uma rodada de criação né mas é que eu já tenho isso materializado, então a cognição né sobre o que que vai ser desenhado do ponto de vista do usuário, ela tem menos ruído, né, já compreendo que vai ser, a técnica é outra, né.

1:16:46

J - Então as técnicas de criação, inclusive de envolvimento do usuário podem variar em função do objeto que está sendo desenvolvido de design ao longo do processo e poderíamos eu poderia interpretar, segundo a sua fala, se que no início eu tenho técnica... eu estou desenvolvendo num ambiente, aqui no início do processo, mais abstrato e com mais espaço criacional e à medida que está evoluindo esse processo está se tornando mais concreto o meu objeto eu vou deixando ele mais concreto no espaço criacional menor?

A - Isso. Eu sugiro que se grande na situação do Maurício Ross ele tem uma figura na saúde que mostra exatamente isso, essa essa abstração no início, né, só que o seguinte tem uma questão impacto também lá no início, embora seja altamente abstrato, qualquer decisão que você tomar lá no início tem um alto impacto nos custos, na eficiência, lá no início, o impacto é elevado, tá? só que o custo para fazer isso é baixo, lá no início você está ainda na fase ainda de... tá no papel na mocap [1:17:52](#) né, a medida que você avança, reduz essa abstração reduz a complexidade, só que o custo fazer uma mudança o tempo pra fazer a mudança fica mais proibitivo ne [1:18:01](#) se eu to em vias de lançar um serviço, por exemplo é existe um Monte de dinheiro ali né que ela também mais caro mudar alguma coisa né então assim a aí é que o escopo de quanto que a criação vai poder contribuir reduz bastante dele é entende, então ele vai levar reduzindo essa capacidade de influenciar, eu eu sugeria olhar ali a dissertação desse menino que orientei, a dissertação dele tem no capítulo 2 tem uma figura que mostra exatamente isso que eu falei.

[1:18:30](#)

J - Perfeito, com certeza. Muito... muito claro essa sua explicação ali ficou bem bem captada por mim. Vamos falar agora então sobre a fase de... já a primeira pergunta então ele foi voltada para a fase mais de estudar o cliente, gerar insights e tudo mais, ao longo de todo o processo né, a segunda foi pensando nessa fase de criação que o senhor comentou que pode ter essa... pode e deve está mudança provável que mudanças dado eu vou saindo do cenário mais abstrato pra um cenário mais concreto e com espaço de criação um pouco menor, agora vamos olhar aqui no último na último elo aqui na última bolinha, que desse ciclo que a fase de tô com uma série de ideias aqui se eu tiver na primeira fase do meu modelo, tenho que selecionar melhor, depois aqui estou com uma série de conceitos tem que selecionar melhor conceito, estou com várias opções de sistema, várias possibilidades de professores para a aula de dança, várias possibilidades de locais para eu poder instalar meu serviço, tem escolher o melhor local, ok? Olhando pra essa fase então a fase de seleção da ideia, do conceito e do sistema, última etapa de cada uma daquelas fases. Você acredita que a seleção de cada pré-requisito no serviço para requisitos quando eu to falando eu to chamando ideia conceito de sistema de serviço é um pré-requisito é um termo que vem de Edvardson [1:19:53](#) 96, uma literatura até antiga, então que a seleção da ideia, conceito de sistema de serviço através de protótipos, então vamos pensar aqui seleção sendo realizada com protótipos junto ao cliente em cada uma dessas etapas resultará em serviços mais alinhados às necessidades do cliente do que os modelos puros de new service development e design? Então eu colocar esses testes em protótipos ao longo de cada um para chegar a cada um desses pré-requisitos me geram um serviço mais alinhado?

A - Certamente. Sim, certamente. E isso é uma quebra radical do paradigma típico de áreas como engenharia de produção, administração, enfim... porque via de regra é... se empresta a lógica abduativa não é presente nessas áreas, entende? A ideia de tomar riscos né, e testar uma ideia em todas as etapas não é é... como se pegasse essa esse teu gráfico aqui embaixo do serviço e fizesse uma miniatura dele e colocasse dentro de casa fase, entende?

J - Uhum

A - Então é e é uma das coisas que correm para isso é o excesso de especialização né, tem uma equipe lá de especificação, tem uma equipe de monta... de produção, tem na equipe de geração de alternativa, então muitas vezes a organização é organizada assim né, tem os criativos lá, tem uma pessoa financeiro, pessoa da manufatura, tem o pessoal do marketing, ela já é departamentalizada a organização, então quando se fala em criação, muitas vezes se fala é o pessoal da criação, eles vão criar, cria e de agora em diante é comigo, entende? Então essa... é afetada pela estrutura das organizações e a cultura da... e a forma informar as pessoas né, e tem uma orientando de doutorado da Janice que tá trabalhando o futuro do trabalho, né no futuro da moda né, então eu tenho assim vários tipos futuro do trabalho do fórum econômico mundial em outros espaços é então essa excessiva departamentalização né, nas novas profissões que vão surgir estão surgindo, ela começa a ser quebrada né, com pessoas realizando várias atividades e trabalhando de forma multidisciplinar, trabalhando com várias profissões ao mesmo tempo né. Então essa lógica aqui, você trazer para todas as etapas esse ciclo implica em as pessoas todo mundo enxergar que tem o potencial de criação, todo mundo enxergar a relevância de fazer um teste da ideia antes e ir pra a próxima fase, isso não é normal entende? Porque o normal é as pessoas entenderem a minha a minha etapa é sei lá fazer desenho técnico, né. A minha etapa é... e isso quebra muros entre funções de organização, então o criativo ele seria né, entre aspas criativo, deixa de ser o criativo na verdade toda a equipe teria uma... Uma vez eu fiz um workshop em uma empresa aqui em Joinville, tinha lá o... tinha lá engenheiros mecânicos de 25 anos de profissão que nunca se envolveram criação, entende? Eles eram sempre assim recebiam uma... um um conceito e daí eles sabiam desenhar o o o molde para injeção e tudo mas é isso que eles faziam, entende? Desenhar o molde... desenhar... Então esse pessoal quando foram colocados num workshop criativo que tinha que criar né e e soltar... vão ter paradigmas aí é um problema viu, e aí é um problema do teu modelo. O teu modelo pressupõe que a organização está disposta a trazer essa competência de criação em todos etapas e isso não é verdadeiro em boa parte do organizações tradicionais, entende? é há uma resistência cultural, vou dar um exemplo, na etapa inicial na definição de ideias muito relevante tem uma uma etapa divergente, não se abre a cabeça, né. Cria ideias fora da caixinha, certo? Em empresas tradicionais, hierárquicas com pessoas lá com o departamento de 20 e 30 anos lá é.. as pessoas querem manter o status quo né, status quo do serviço, da estrutura da organização e você vem falar pra eles repensarem até a forma como eles vão trabalhar nos próximos 10, 15 anos, entende? então o cara às vezes não quer fazer isso entende?

1:24:04

J - Uhum.

A - Não é porque é bom para organização que as pessoas têm competência e tem interesse motivação nisso, entende? Então assim, um pressuposto aqui é que todo mundo vai querer testar ideia, todo mundo vai criar e todo mundo vai querer e tem o risco... e aí entra um problema às vezes o próprio diretor da empresa não entendeu isso entende, se você fizer um protótipo em todas as etapas nas etapas seguintes e levar para o diretor da empresa, se o diretor da empresa não estiver preparado para isso, ele pode é ter uma reação negativa com quem trazer uma ideia um protótipo de uma ideia, entende? Que absurda essa ideia, cara! Tá loco! Ou vou dar outro exemplo... medo de que o concorrente copie, tá? Então assim vamos prototipar uma ideia, mas e daí se o cliente vê veja em carros, eu tenho a minha chácara que é perto da Renault, toda vez que a Renault vai fazer um

novo stáling1:24:51 nos seus carros ela ela sempre faz testes por aqui dos seus caros, né. Então ela tem que cobrir o carro, enche adesivo ninguém vê né que vai ser o novo stáling 1:25:00 do carro, as pessoas quando desenham novos serviços tem a mesma preocupação, entende? Como é que vou testar um serviço novo mas o risco de alguém copiar minha ideia? isso é a típica né... Com o teu modelo pressupõe uma openes 1:25:15 é uma abertura uma uma exposição a tomar riscos né, então esse pressuposto chamei atenção para você que não é presente de boa parte das organizações tá, essa ideia de que eu vou lá na no lançamento ainda estou gerando alternativas não é comum, entende? Eu sei que para serviço é preciso entende? vou lançar vou plantar ali ainda possa identificar melhorias, entende? e aí tá uma diferença, no design de produto quando você desenha o produto, entrega para o cliente o desenho do produto para que desenho? Tá aqui ó, to entregando o desenho, tá aqui o desenho técnico, especificação, tal tal... agora o desenho de serviço mesmo quando você entregar o projeto completo, detalhado do serviço, no dia seguinte você precisa tá junto para melhorar entende,

J - Perfeito. Perfeito.

A - E isso isso é... quebra lógica do do empresário normal da um nó na cabeça dele, porque ele fala perai eu contratei essa empresa de serviço me dá a especificação e desenho que vai implantar, daí você fala não, mas eu te entregando aqui mas é preciso agora continuar retroalimentando, né, o serviço e precisa continuar cocriando. Mas como assim, você não entregou o desenho do serviço pronto? Eu não te contratei para isso? Você entendeu?

J - Entendi.

A - Há um problema de repertório do empresariado também entende, no Brasil, a primeira vez que eu assisti um projeto de serviço foi 2012 com o professor Benito Olf 1:26:36 lá na Alemanha em colônia, estão desenhando serviço tem um banco lá DoutBank1:26:42 e a ideia era redesenhar o serviço pra atrair o idoso pra agência bancária entende, tinha que redesenhar a experiência do idoso pra dentro da agência bancária, então eles trouxeram vários elementos da rua que atraía o idoso, o café, a biblioteca, pra dentro da agência, tá? Um living room1:26:56, então então mudou totalmente a lógica da agência e virou como se fosse a rua dentro do.. do.. da agência bancária e deu certo. Tanto que hoje em dia, você vai no Brasil e todas essas agências premium né, você nem parece que tá dentro de um banco, parece que tá dentro de uma.. mas em 2002 eu vi esse projeto lá, e o que me chama atenção é o seguinte, que quem teve maior resistência pra aquele serviço não eram... eram os diretores da empresa do banco entende, que olhar lá fazendo isso não é uma agência bancária estão querendo transformar a agência em biblioteca, em café em... não esse é o pessoal tem que tem que pensar... não vou achar que a gente não é um lugar sério. Ler jornal aqui dentro do do... hoje em dia é normal né, você vai qualquer banco esses personalitê se parece estar no hotel 5 estrelas né, mas essa quebra de paradigma é também, eu tenho que entender assim, se você traz essa lógica está propondo e avançar com ela em todas as etapas de fato, só cuida né, para não ser... ignorar é... achar que... que as organizações estão preparadas para isso né, eu diria pra ti que é a maioria das organizações não está preparada para isso. Porque é primeiro que nem todo mundo tá... embora todo mundo tenha potencial criador criativo as pessoas muitas vezes não estão acostumados a serem ouvidas, entende? As vezes o cara tá lá na na na loja lá está lá no no varejo lá, nunca o dono da empresa perguntou para que uma ideia, entende?

J - Uhum.

A - E ele tem medo de dar uma ideia mais louca assim né, e se punido por isso entende? eu vou dar uma ideia do novo serviço muito louco aqui mas aí que deixaram que é ridícula e minha ideia, eu não vou dar uma ideia muito ridícula, eu vou ficar na zona segura, então... então só assim fabuloso, maravilhoso, só que e eu entendo que ele deveria sim ser um todo muito mais do que se colocou aqui, só pressuposto por trás do modelo que tem que ser esclarecido na tua tese tá, esse pressuposto é que está bem bem claro, é que os vários atores da organização stakeholders a volta vão estar interessado em cocriarão, vão estar interessado em testar ideia, e vão estar interessado em coletar analisar dados, tudo isso aí não tem não tem na boa parte das organizações do Brasil. As organizações no Brasil não estão acostumado a coletar dados, não estão acostumados a analisar analisar, não estão acostumados planejar, não estão acostumados a criar, não estão acostumados a testar ideias entende? então é um pressuposto que você tem que explicitar porque isso envolve mudar a cultura da organização entende? tomar mais riscos né, não é é não ter medo de colocar uma ideia pra testar para rodar né, entender a relevância de é... observar não só dados quantitativos, dados qualitativos tem uma visão holística do problema e não só os dados históricos, ampliar minha cabeça né.. enfim.

J - Então a ideia seria do ponto de vista para visando atendimento da necessidade do cliente boa mas provavelmente conflitaria com a maturidade e cultura das organizações.

1:30:09

1:18:01

A - fazer uma análise de maturidade da nossa maturidade, maturidade de pdp maturidade estratégica, mas também cultura da organização, né? Não tem a ver com maturidade, organizações são seguidoras, ou são reativas, não são inovadoras, por mais que elas possam evoluir na maturidade de pdp, elas pode continuar ainda com essa cultura é de seguidoras, nessa fazem aquilo que o líder da indústria faz né.

J - Perfeito agora são 2 perguntas podem parecer um pouco mais abstratas mas vou tentar trazer concretude na explicação delas. Captei muito bem a ideia que o senhor deu né de que aqui na implantação também deveria acontecer esse ciclo no lançamento no pós lançamento e assim por diante, como olhando para o modelo como está agora que não há essas etapas tá se eu chegar na implantação aqui então o momento de contratar pessoas comprar os materiais para eu começar a fazer o serviço de fato acontecer ao serviço de fato né conseguir colocar para rodar o meu serviço, se eu chegar aqui depois de ter passado por essas etapas...Hã.. tu acreditas que a implantação à execução da contratação à compra dos materiais, as tarefas de implantação serão melhor realizadas caso tenha passado por estas etapas para o desenvolvimento de ideia do conceito do sistema de serviço, ou executar essas etapas a priori a implantação não tem nenhum impacto nas tarefas de implantação?

A - Não, com certeza vai se tornar mais eficaz mais eficiente, mesmo que você vá só também só vá até o desempenho do sistema serviço que vocês estão serviço mesmo que você vá até ali, já torna mais eficaz. Mas se torna mais eficaz ainda se os atores envolvidos na implantação estiverem também nessa etapa do desenvolvimento do sistema de serviços e de uns quem está envolvida na implantação, os fornecedores enfim, os os empregados

que vão envolver... se eles tiverem envolvidos nas etapas anteriores é aumenta mais ainda as chances de implantação ser é bem-sucedida, né, se todos os stakeholders relevantes estiveram envolvidos nas etapas anteriores. Agora se você fizer tudo isso, mas a implantação foi feita com outro grupo de stakeholders com pessoas que nunca foram ouvidas, a chance de ser ineficaz é grande né, tipo assim, teve alguém que o projetou uma outra pessoa foi implantado, é bem Taylorista assim, né. O Taylor que tinha essa crença né, que eu vou estudar um processo todos as suas partes né, vou organizar o processo e de uma vez entendeu todas as partes consigo treinar outras pessoas para elas fazer essa tarefa que eu segmentei ela, então consigo capacitar cada pessoa fazer uma tarefa, então essa visão do Taylor transporte pro serviços ela não dá certo né, porque porque você é... você pode chegar com o serviço maravilhoso aqui, só que eu tenho outra cultura, outra forma de pensar, outra realidade, outro repertório, e aí eu não entendo o teu serviço na hora de implantar se eu sou prestador de serviço. Franquias por exemplo, as franquias que muitas vezes alguém contrata uma franquias né ela vai ter que implantar um serviço x, e o grande desafio da franquias é que os seus franqueados realiza o serviço do mesmo jeito que a franquias mãe né, então da franquias dos grandes desafios da franquias é ainda endocriinação do serviço né, fazer com que todos os trabalhadores entendem a lógica porque e então aí é um esforço gigantesco de fazer reviver esse processo de criação, de reviverem porque do serviço até eles chegarem realmente realizar o serviço de acordo com o seu conceito original, e mas mesmo assim um trabalho das empresas de franquias é constantemente monitorar seu franqueado para entender o que pode melhorar no serviço mãe, no serviço base né, então assim, resposta é sim, melhora bastante torna... aumenta as chances de eficácia, é só que se a equipe stakeholders que estão envolvidos na implantação não estão envolvidos nesse processo anterior, nas etapas anteriores, reduz bastante a chance sucesso.

J - Perfeito. Muito bem captado sim, captei muito bem a importância dessas pessoas estão envolvidas nas etapas anteriores. E agora a pergunta à análogo para o lançamento do serviço, quando estou falando em lançamento já é a política de marketing, é a forma de um vender no meu serviço no mercado, é de fato eu dar um pontapé inicial para o serviço. Essas etapas do lançado no marketing, fazer as propagandas, começaram a operar o serviço elas aqui o senhor pode até não considerar essas 2 etapas aqui que são etapas de pós-venda, vamos sempre olhar aqui pra trás tá que é o foco da análise da nossa entrevista, se eu fizer estas etapas aqui cíclicas para ideia conceito e sistema de serviço, ela de alguma forma vai qualificar as etapas de lançamento do serviço de forma que esse serviço seja lançado de uma forma mais próxima a atender as necessidades do cliente?

1:35:12

A - Sim, condicionante a uma coisa, né. A implementação tem que retroalimentar lá pro início, tem que ter uma flechinha que saía da implantação lá para o início para retroalimentar a definição de ideia, de desenvolvimento de conceito, de desenvolvimento de sistemas serviço. Se não houver essa flechinha de retroalimentação, porque assim temos... a gente usa muito o termo skeling up 1:35:32, então eu implemento lá.... um... vou da um exemplo assim, implantei em Porto Alegre peguei ali o bairro como que é o... Cidade Baixa, fui na Cidade Baixa e implantei o serviço de uma das minhas franquias, franquias, implantei ali 3 franquias tá, no serviço, então implantei, agora no design de serviço a gente fala em skeling up 1:35:53 né agora eu vou expandir para outros bairros de Porto Alegre, então quando eu falar... o que chama de implantação é a gente coloca assim... o lançamento serviço no que se (não da pra entender) de implantação e depois, usar o termo skeling up 1:36:11 essa expansão não é do do do do do irradiação do serviço

pra outros locais, outros lugares né, então sim, se houver feedback da fase de implantação para o início, lá. Feedback por exemplo em avaliar se os requisitos foram atendidos, se novos requisitos surgiram, se é os pontos de contato são esses mesmos existem outros que precisariam... se os aspectos lá de qualidade serviço, cortesia, pontualidade, terminalidade todos esses itens de avaliação de qualidade de serviço estão adequados que se esperava no serviço, servqual é usar um servqual por exemplo para ver os gaps, né. Isso tudo retornar lá, pra daí quando for fazer esse skeling up de de expandir a implantação ele chegar redondo. Se não houver isso, não. Na verdade para te ver assim, é quase irrelevante as etapas anteriores se não houver feedback, se você não tiver feedback aqui, você simplesmente não não... foi o melhor que tem feito todos os ciclos da fase anterior, se não houver feedback... que a implantação é o momento de a... de se interpretar como um momento de avaliação de fato atingir ou não o resultado, se você não retroalimentar, simplesmente ela pode ser ineficaz totalmente pode ter compreendido algum requisito errado, assim por diante.

J - Perfeito. Aqui esse modelo aqui vai ser uma sub pergunta até fora do roteiro esse modelo está pressupondo giros, digamos assim, criativos tudo dentro das etapas mas não estava pressupondo voltas de uma etapa de uma grande fase para fases anteriores nesse momento, pelo que eu entendi, o senhor comentou de uma possível tó aqui na implantação poderia voltar aí daqui a pouco colocar em cheque até minha ideia.

1:37:56

A - Eu eu todos etapas, entende, não só para a etapa imediatamente anterior, voltas lá para isso inclusive.

1:38:09

J - Dessas fases aqui para trás aqui.

1:38:10

A - é eu tenho que ir lá inclusive vê assim, escuta eu acertei nos requisitos né? É isso mesmo? ou surgiu uma coisa nova? Isso tem que fazer, validar... Pode ser que seja o conceito que seja errado, pode ser que seja na hora de fazer especificação do sistema do serviço teve equivocado, pode ser que a ideia, o conceito que o usuário queria não não é esse, né. Então o Looping aqui é em todos etapas, pode ser pode ser que seja certa ideia e certo conceito só uma questão do da especificação ali do sistema o serviço. então pode ser que tem que revisar revisar o conceito, e não vou lançar um serviço em toda a Porto Alegre se ideia na implantação mostrou-se equivocada, entende? no insistir... imagina é dinheiro, é capital, é uma empresa não insistir e continuar lançando algo que a ideia está equivocada.

1:38:56

J - Perfeito pode ser então que eu capte que a ideia está equivocada numa fase lá da frente numa fase lá...

1:39:05

A - As vezes a ideia até a ideia é boa, mas tá na época errada. A Xerox por exemplo, a Xerox na década de 90 ela decidiu ser... ela mudou negócio, a missão deles era para ser uma empresa de... é... informatização escritórios, década de 90, só que eles tiveram que dar um passo atrás e virar uma document company né gestão de documentos que que na década de 90 eles achavam que as pessoas não não não usaria mais documentos físicos eles achavam que ia ser tudo documento digital, então a Xerox migrou o seu negócio para escanear, digitalizar, só que ela viu que ela tava muito a frente do seu tempo entende, as pessoas não estão preparadas a abdicar de documentos impressos ainda, agora sim, agora tem a pandemia as pessoas agora nas universidades você sabe muito bem do que eu to falando, tá tudo digital né, cada vez mais um processo físico nem existe mais, né. Tá

desaparecendo né, então quer dizer o seguinte, às vezes a ideia é boa mas está na época errada, ou para o público errado, o segmento de público errado, está pro região geográfica equivocada, tá pra parceiros errados, a ideia é boa mas os parceiros são errados, enfim, entendeu? Ou o canal de distribuição pode estar errado. A ideia de serviço tá maravilhosa, mas a forma de entregar está errada.

J - Perfeito, professor. Ficou bem claro assim, e dando esse modelo aqui, me parece que com essa explicação deveria ter retornos muito mais previstos 1:40:30

A - Loopings. O mesmo looping que se mostra lá em cima tem que ter aqui embaixo também, né.

J - Perfeito, perfeito. Agora, professor, são mais 2 perguntas apenas. A primeira agora, a pergunta número 7 aqui, das que foram feitas na então a sétima pergunta é uma pergunta mais geral que é qual a sua percepção em relação a eficiência desse modelo proposto para o atendimento das necessidades do cliente comparado aos modelos puros de news service development em service design pensando em eficiência? se ele parece ser mais custoso para chegar nas hãã... nas necessidades do cliente quando comparado aos modelos puros aqui esse é aquele outro?

A - É que é ele... primeiro assim... depende muito do perfil do problema a mesa né, se eu estou no serviço de baixa complexidade em um setor muito estável onde não há muitos concorrentes, onde aí os demandas dos clientes têm baixa sofisticação das suas demandas, é eu até poderia abandonar a parte de cima e ficar com a de baixo entende? Porque pode ser uma rotina bem... um setor que muda muito pouco, entende. Tem os setores onde os serviços mudam muito lentamente em função de legislações, em função de não tem concorrentes, se eu oligopólios, assim por diante. Agora em setores onde há uma mudança constante das demandas do cliente, onde há pressão da mídia, onde há... enfim... aí aonde a mudança de requisitos é constante é mais orgânica, aí sim há necessidade de utilizar modelos, então a eficiência aí vai lá do lado da eficácia né, então no caso seria ineficiente usar esse modelo teu para um serviço de baixa complexidade de setores mais estáveis onde eu estou buscando muito mais a melhoria contínua do serviço, né, é uma marginalmente uma inovação do novo serviço, e ao mesmo tempo que se usar esse modelo de baixo aqui, na parte de baixo, para um setor onde há uma efervescência das mudanças, onde a complexidade elevada novas tecnologias, novas leis, tudo o mais, o modelo de baixo não dá conta. Então assim, é eficiente dependendo do contexto né, eu não usaria esse modelo integrado que você tá propondo para um serviço de baixíssima cumplicidade, uma rotina onde o cliente é pouco sofisticado, onde o setor é estável, e tem oligopólio, seria usar um tanque de guerra pra empurrar uma formiguinha, entende? Agora, em setores onde há uma ebulição assim, a tecnologia está mudando a forma como as pessoas trabalham, e novas legislações, novos perfis de trabalho, é os empresários que nem Barata tonta tentando entender pra onde tá indo, né. Aí esse modelo de baixo realmente não dá conta. Eu preciso testar ideias, eu preciso reduzir riscos, né. O que eu quis dizer pra ti é o seguinte, a eficiência aqui tá associada a risco, tá? O modelo de baixo ele é adequado quando eu tenho... é... elevado nível de incerteza, baixo nível de incerteza, o teu modelo integrado é muito adequado que eu tenho muita incerteza, muito risco envolvido, eu preciso testar as ideias ao longo do processo não posso me dar ao luxo de chegar lá errado. Tem que testando ao longo, tem que avaliando o longo processo, criando

ao longo processo, aí quando o risco é muito elevado né, mas assim... estou falando assim... Ahh não é um serviço ali para para a chácara dona Maria que vem um cliente lá a cada 3 meses, Ahh não cara não vou fazer todo esse processo aqui para uma coisa que eu posso ir lá e fazer um processo mais linear, ali entrego.. é um... sabe... os custos envolvidos são tão baixos e o risco envolvido é tão baixa que não vou gastar um tanque de guerra numa coisa pequenininha, agora não a Gerdau aí no Rio Grande do Sul quer desenvolver um novo serviço não sei que lá e ela vai... esse serviço vem pra implicar em toda a sua rede de distribuição no Brasil inteiro o novo serviço isso estimado assim, o bandit1:44:40 é de 2 bilhões de dólares, aí não, aí vamos usar o teu modelo aqui, pra pra não correr risco de errar né? Agora não agora a Guerdaru quer desenvolver um novo serviço para uma planta ali sobre o cliente se esse é o único cliente que precisa de serviços, ninguém... não vai ser colocado em toda o resto da empresa. Ah não, daí faz o baixo né. O risco é baixo... alto risco então não é um modelo... não transforme seu modelo numa panaceia, tá? Ah assim, esse modelo resolve todos os problemas... não não... Em certos contextos ele é adequado.

J - Não há uma... como dizer uma resposta definitiva é ou não eficiente. Ele é eficiente dependendo do contexto, e é inexistente dependendo do contexto.

A - Tem incerteza, alto risco, é alto investimento, altas complexidade, onde é é curva de aprendizado é longa, eu não sei muito de como tem é... é... enfim... tem efervescência tecnológicas, muitas inovações acontecendo, mudanças frequentes de demandas do cliente né, continua cliente, usuários, novas legislações. Então o contexto legal né está assim constante alteração então onde tem complexidade, onde eu... onde muitas vezes horizonte pelo longo prazo, isso né... eu tenho tempo pra pensar né.

J - Perfeito, professor! Muito ótimo... ótimo dados valiosíssimos aqui para mim. Ótimo. Última pergunta então há aqui o senhor pode repetir algumas coisas que o senhor já falou, caso o senhor queira, ou pode trazer elementos novo, porque o senhor já falou bastante sobre o que eu vou fazer nessa última pergunta aí pode ficar à vontade se quiser repetir para pegar o embalo, ou se quiser entrar direto nos elementos novos a pergunta é: O que o senhor mudaria no modelo proposto e por quê?

A - A gente podia ir lá no início da apresentação, né. Então eu aumentaria... eu desmarcaria melhor essas macro fases aí pra quem tá olhando compreender melhor, e o que significa essas fases, como estão distribuídas, até para separar aquilo que é etapa estratégia assim né, e também a fa.. fa.. uma etapa ou fase pós lançamento né, está faltando. Eu ponderaria em... é... quando você fala em sistema ali, a tua descrição de sistema ela é de serviço ela é insuficiente para escrever as demandas que precisam pro serviço. Sobre, por exemplo, eu preciso definir... eu vou dar um exemplo de coisa que está faltando ali ó, pra serviço eu preciso definir quem são stakeholders, seus fluxos entre stakeholders, fluxos de... escrevi aqui ó... fluxo financeiro, materiais, serviços informações, eu preciso ter isso claro pra entender, eu preciso ter bem claro o modelo de negócio né, Ah eu vou entregar é... qual vai ser o perfil do negócio que vou entregar, qual portfólio de serviços que vou precisar te oferecer, portfólio de produtos é que eventualmente vai tá associados, é... então... eu devo definir... a forma como você colocou ali, pelo menos na tua descrição ali, é um olhar muito somente para experiência do usuário isso é suficiente para serviços né, porque tem que... na definição da service design

network, por exemplo, desenhar serviço é desenhar a experiência do usuário, e também a forma de entregar essa experiência. Na tua descrição ali só tem o desenho da experiência, a forma de entregar a experiência faz parte do deliverable 1:48:43 do design de serviços entende? Então tem que pensar o modelo negócio né, pra essas coisas aí o sistema volta. Outra coisa é eu aplicaria esses ciclos né, embora tua representação mostra assim com com um único... que na verdade são ciclos contínuos é... é.. que visualmente pode dar a entender pra alguém que é assim, fazer um ciclo né, na verdade para ter ene ene... Então eu faria isso... ele... então ele ter esse ciclo em todas etapas e outra coisa ali, eu insisto quando você definir sistema ali, é para mim é é não é a mesma definição de sistema que na literatura de design de serviços se compreende por sistema tá? Eu sugeriria você ler... tem uma comunidade... não tô conseguindo sair disso daqui... Mas é... existe uma... Sugiro ler a tese de doutorado do... eu participei da banca dele, do Jaíro da Costa Junior, ele fez a tese de doutorado na TO delft na Holanda 1:49:52 eu fui da banca de doutorado lá, na Holanda, se você colocar na internet esse nome a tese, você acha a tese dele, tá? Tem um capítulo inteirinho sobre é design de sistemas né, então você vê que isso que você entende por sistema... porque no nosso caso do design, teria esse quarto nível que não tá aqui, entende? Você pode ter o desenho da experiência ali, e pode ter os stand points 1:50:18 o arranjo deles tudo mais, quem são... como que fica esse stand points 1:50:22 na jornada usuário, mas existe um outro nível de cima que daí a gente chama de sistema, teria um nível ac... tem um sistema em cima do sistema que você coloca aqui, entende? Que a gente chama de sistema, que é esse olhar qual arranjo de stakeholders que vou ter a volta de serviço, qual vai ser o fluxo desses stakeholders, qual vai ser é... relação entre eles. Como vai ser o o modelo de negócio que eu vou entregar, isso não... isso pra gente é... um é um sistema e a tua descrição para a gente tá uma etapa anterior, que é eu descrever essa experiência quais são os arranjos, stand points 1:50:56 qual vai ser...

J - Um ecossistema..

A - Então assim... eu to chamando atenção que, dessa que você chama de ideia para o conceito, no design a gente chama de ideia a ideia é o conceito, daí ali em cima a gente teria alternativas tá, no design seria o seguinte ó, eu faria assim ó... Tem o conceito, em cima dele tem alternativas no conceito, aí teria assim, podia ter assim especificações do serviço, daí em cima sistemas, né. No design teria um quarto nível que não aparece no teu. E daí outra coisa que eu mudaria no modelo é esse esse pulo que dá da criação para seleção ali é que colocando a prototipagem com uma coisa menor né, e ou dentro da criação, e pra gente a gente separa a criação da representação né,

J - Uhum.

A - A análise coleta para a gente a gente tá sempre é... compreensão do problema, a gente sempre está fundindo a coleta análise com uma etapa é integrada, né.

J - O sistema que o senhor comentou ali então é o andaria do conceito para alternativa, da alternativa... das alternativas para especificações, e o sistema seria o último a definição do nível de sistema.

A - Então eu sugeriria você ler a tese de doutorado do Jaíro pra você entender o que... existe uma... deixa eu ver se consigo... eu não consigo tirar na tela... ver se consigo vou compartilhar tela, vou ver se ele aparece para mim aqui... ah conseguiu sair. Ó vou te mostrar minha tela. Tá vendo a minha tela?

J - Estou vendo. Às vezes a gente chama de ecossistema também.

A - Não, mais que isso, tá? Essa aqui ó... da uma olhadinha aqui ó... sistema de design Association, é uma associação que é gerenciado por um colega meu lá da Noruega, ele tem aqui... aqui ó... eles têm... eles têm aqui... várias publicações aqui sobre o que que é pensar em sistema tá, é.. isso aqui ó sistema de design (não consegui entender)1:53:01 que tem várias coisas aqui, tem um jornal da área, então eu vou te mandar esse link aí, e quem também é uma conferência que ocorre todo ano sobre sistema de design, deixa eu achar aqui onde você tá aqui, colocar aqui, coloquei o link ali de voltar para lá, deixa eu sair de volta aqui... sair e de volta, que eu quero mostrar outro link, deixa eu voltar aqui.... é... tá vendo minha tela, né?

J - Sim.

A - É... ocorreu a última conferência em (não consegui entender) na Índia1:53:41 ... isso aqui é que é deixa eu entrar aqui ó, essa rede que é essa que você tem que entrar é melhor rede, é na verdade é essa conferência é da mesma conferência da rede que te falei, tá. Essa conferência aqui ó, tô entrando no link lá mas... RSDS deixa eu achar aqui ó... RST 9 conference1:54:36 Aqui ó... achei ó. Ó... essa conferência dessa temática de design sistemas tá, aqui é e essa vale a pena olhar ali os o Diarbison 1:54:56 que é o norueguês que coordena esse grupo aqui e é o principal autoridade vale a pena ler o que ele publica que é realmente... da tese de doutorado do Jaíro o Jaíro foi meu orientando mestrado, daí ele fez doutorado na Holanda lá na (nome da universidade que não da pra entender)1:55:08 que tinha oportunidade logo antes da pandemia em fevereiro do ano passado ir para a banca de doutorado dele lá e ele agora faz pós-doutorado comigo tá, o que chama atenção é o seguinte, eu tenho uma orientanda a Manuela é que ela é de Oliveira que ela faz doutorado sobre isso, ela tá analisando heurísticas de criação para o design sistema tá.

J - Uhum.

A - Se você quiser bater um papo com ela, em breve ela deve defender o doutorado, ela trabalha com design de sistemas. Eu falo isso aí para ti, porque existe toda uma comunidade global discutindo o projeto de sistemas tá, se você... da uma olhadinha na tese do Jaíro, vou achar a tese do Jaíro pra ti aqui ó...

J - Inclusive inclusive até depois da reunião estava pensando, se isso não foi um problema, eu podia pegar o seu whats e daí o senhor pode até me passar alguns contatos também dos alunos.

A - Ah em seguida mando pra ti num e-mail só apresenta todo mundo, ali.

J - Pode ser.

A - Jaíro da Costa cadê... aqui ó... isso aqui ó... esse aqui é o link da te... ele fez um site para a tese dele, essa aqui é a tese do Jaíro, tá? Então na tese dele aqui... e você pode fazer o download da tese dele, tem aqui todos a... é... ele tem até apresentação da tese aqui tal, então lê ali, vale a pena ler. Vale a pena ver inclusive a forma de fazer uma tese tá?

J - Legal.

A - O Jaíro agora vai fazer é... pós-doutorado comigo aqui, está de volta no Brasil, ele levou azar que botou o Brasil pegou pandemia no caminho... deixa o cara terminou... ele deu aula na China, em tudo que é lugar, e o Jaíro seria uma pessoa que valeria a pena você conversar tá,

J - Legal.

A - Sugiriria fortemente você conversar com ele, e ele é brilhante, um dos meus orientandos mais inteligentes que já orientei até hoje, ele é muito bom! Já deu aula na África, na China, ele fez doutorado na Holanda, e essa questão de design de sistemas né então assim... por isso que eu falo assim... você colocar a palavra sistema ali vai dar um nó no (não da pra entender) 1:57:11 existe uma literatura sobre isso, entende? E se você pegar a definição... olha vou te mostrar aqui ó... vou te mostrar aqui pra você ver a principal organização do design do mundo wdo... aqui ó. World Design Organization que é a principal organização de design tá, vamos ver como é que eles definem design aqui ó... tá vendo aqui na tela?

J - Estou vendo.

A - Deixa eu tirar isso aqui... 1:57:51 (aqui ele lê a definição em inglês do que aparece na tela) está vendo que é uma distinção... aí sua principal organização de design no mundo, que que é output do design, produtos, sistemas, serviços e experiências. Para a experiência em serviços porque ele entende que em serviços, você desenha a experiência mas também o processo entregar aquela experiência, o modelo de negócio, como é vou entregar... então quando você mistura sistema com serviço, do ponto de vista epistemológico está misturando é... com ideias diferentes, então por isso que eu sugeria assim, você pode até não querer fazer essa leitura tá, mas assim do ponto vista... não funcionar eu não tô falando só do do (não da pra entender) 1:58:33 do design é tem conferências no Brasil falando de design de sistemas né, então não é assim projeto de sistemas, perdão, então há um risco aí... é... o risco não, há uma enorme chance de você estar cometendo uma heresia epistemológica, entende?

J - Quase sempre uma publicação científica pode entrar em conflito a comunidade que vai realizar o artigo pode não entender o que eu estou falando com termos service system ali.

A - É claro que você pode falar assim, nessa tese sistema entendido como, mas assim e como é um tema muito muito olha só em design de sistema já estava indo para a décima conferência, é um tema muito debatido, muito debatido e não só no âmbito do design, você criar uma outra epistemologia né, usar palavras para significar outras coisas, é vai criar mais barreira do que te ajudar né.

J - Perfeito, professor. Uma ótima dica, tem um acho que um termo que eu posso fazer algumas adaptações pegando da literatura de serviços que não é sistema, tem delivery... delivery service elements, tem alguns termos também que eu acho que posso adaptar melhor.

A - É, isso. Isso.

J - Perfeito. Mais alguma proposta de melhoria assim, fora todas as pessoas já comentou, muitas não sei se tem mais alguma assim que o senhor ou gostaria de dar um destaque ou adicionar às várias que o senhor já fez?

A - É...é... eu sugiro fortemente é que você, tipo se você puder conversar com o Nautáke Fukushima, conversa, tá. Ele trabalhou com essa temática aí, troca figurinha com ele. Eu é só assim, a forma como a gente representa uma ideia, ela interfere como as pessoas interpretam né, então o que to falando como você descreve ali, ela aponta para uma linearidade sempre vai para frente né, então é essas flechinhas ali embaixo que sempre vão para frente, uma forma que não... não... na verdade elas estão sempre se retroalimentando, a setinha embaixo ela vai pra frente pra trás né.

J - Na ideia original ela iria sempre para frente, ela giraria dentro...

A - eu gostaria que...

J - Mas a sua ideia seria que tivesse que ter também entre essas... além de giros dentro dela, também giros entre elas, digamos né?

A - É porque eu adoraria que fosse tudo para frente, não precisasse voltar pra trás, se fosse pra dizer assim... eu se fosse no mundo ideal assim... a gente só acerta, a gente não erra, só vai pra frente, só vai prototipando, vai dando certo, a gente não erra, mais... isso engenheiro acredita nisso, eu eu fiz engenharia civil, né. Então engenheiro projeta uma ponte, ele usa norma lá, aplica e constrói a ponte e o sonho dele é lavar as mãos, ir embora eu nunca mais ver aquela ponte. Mas shit happens, as coisas dão errado, e que você achava que era certo daí não é mais certo, e o mundo muda né, ainda mais o mundo que a gente vive, então infelizmente né, para nossa tristeza, a gente tem que ficar revisitando as ideias, é tem que rever se está certo, ou não está certo, e mas assim... se você pegar alguém na indústria que está 20 anos trabalhando na indústria, o que o sonho dele é não precisar fazer esses looping, entende? Porque é mais complexidade, é mais dá mais trabalho entende,

J - A gente entra numa zona de desconforto também né parece que não está...

A - Questionando minhas ideias... Que criação envolve se questionar esses paradigmas, entende?

J - Claro.

A - E nem todo mundo está afim de questionar esses paradinhas né, assim as pessoas gostam de ficar na sua zona de conforto, então o teu modelo aqui ele é maravilhoso, e é o que eu uso né... assim... como te falei assim eu uso ele com outras etapas que você não está incluído aqui já te falei, mas assim, eu acredito no modelo, é o que eu tenho procurado aplicado inteiro, mas mas eu só não seja muito naive, não seja muito...

J - Ingênuo.

A - Ingênuo em assumir... maravilhoso o mundo criativo né, imagine eu sou... mas o que eu encontro por aí gente que fala assim me da uma solução que eu quero implantar não

vem... não tá bom assim, está bom assim, vamos implantar... Não precisa melhorar, professor. Não precisa melhorar, não.. não precisa... tá bom assim... Muita empresa assim que estão em mercados de baixa competitividade às vezes uma pequena melhoria que você faz com design serviço já está bom para ele, ele não quer continuar melhorando entende, tá bom assim para o senhor. Meu cliente tá satisfeito, ele adorou olha parabéns estou chorando até de alegria, e pronto não quer voltar a melhorar. Então...

J - Claro ele tá numa zona, num outro mercado né onde uma pequena melhorias até se mantém no longo prazo né...

A - Se você fizer paralelismo, é a mesma coisa que eu ciclo kaizen né, se fosse um kaizen todos por exemplo você pegar lá a metodologia como que é do... é... Kansei sabe kansei (não consegui entender) 2:03:31 então é kansei em 2:03:34 e outras metodologias é de japoneses assim, elas pressupõem por exemplo, uma melhoria contínua em todas as etapas né, e se você pegar só a melhoria continua, quantas empresas faz melhoria continua no serviço público por exemplo? Onde você trabalha aí na UFRGS, ne, tente fazer assim um uma inflexão continuada assim uma vez por mês reunir o pessoal para melhorar continuamente. Tem gente que tem esse desejo de melhorar, tem gente não, que quer fazer o mesmo processo a vida inteira né, se precisa de carimbar os os arquivos do mesmo jeito a vida inteira e não o quer precisar mudar nada né, não é verdade?

J - Com certeza, no serviço público totalmente na parte administrativa..

A - Eu até escrevi já um livro de contos, não publiquei ainda é... é... é... eu ganhei você sempre se você for no... vou te mostrar aqui só um pouquinho... você vai valer a pena mais uma fonte literária, tá.

J - Perfeito.

A - Agnaldo dos Santos, prêmios de contos Santa Rosa, ganhei aí.. um dos vencedores e prêmios Santa Rosa um premio de contos, de contos contos.

J - De contos? Legal, não é não é literatura científica, é escrita mesmo, literária.

A - Não pude ir lá, né, mas se você pegar aqui ó, to ali ó... to... esse aqui ó... é segundo lugar o processo, está vendo aqui?

J - uhum.

A - Então, eu recomendaria você... esse livro deve estar para download em algum lugar né... é um livro da... te mandar o link ó... nesse livro... nesse é... um conto de um livro que eu escrevi sobre o inferno brasileiro, ele trata da... desse ambiente público né, das mazelas né, então assim... não foi esse conto aqui, mas eu tenho outro conto que eu escrevi nesse livro, que trata dessa desse funcionário público que não quer mudar entende, ele ele não faz nenhum dos treinamentos que são oferecidos, ele quer continuar mesmo a vida inteira, então é um conto que satiriza esse cara... E tem ou não tem esse cara nem busca treinamento e não quer se capacitar, não é isso?

J - Oh se tem, é o que mais tem.

A - Porque se ele treinar, se ele se capacitar ele vai ter mais trabalho, né. Se ele aprender aquele software lá ele vai ter esse demandado naquele software, então é melhor não aprender o software.

J - Ele não quer nem ver que pode melhorar porque ele vai ficar até desconfortável que...

A - Vão cobrar dele. Então assim, ele desaprender até melhor, é uma estratégia de sobrevivência, desaprender ficar cada vez mais burro ali dentro, cada vez mais obsoleto daí eu incomodo menos ele, daí ele pode tomar chazinho, tomar chimarrão lá, ninguém incomodar, então nesses ambientes, por exemplo, você falar em criação e prototipar e tudo mais, é... isso acontece também em empresa, tá. Tem empresa que tem um funcionário tá que tá há 30 anos, meus gatos vão brigar agora estão olhando para outro... aí aí aí.. é...xi... nina, xi...dagão.. tem que quebrar concentração deles se não vão brigar ali... Lucas, dá um susto Luca... dá um susto do dragão senão vão briga ali ó... tô com meu filho do lado aqui, uma mesa de Ping pong que os gatos estão um olhando pro outro com aquela pose de que vão...7

J - Vão se atacar. Não não, não pega na mão não... Mas enfim eu tô falando só assim que é... só é na tua tese é... os teus pressupostos sobre o desejo de melhorar, desejo devo inovar, sejam devidamente expostos para que o leitor quando ver o teu modelo lá no futuro, ele tenha... ele não fique... não em não leio modelo... o que estou te pedindo aqui é que não converta o teu modelo numa panaceia né, ó isso aqui resolve todos os problemas, vão lá, que aplique que o mundo quer isso, maior parte do mundo não quer tá. Se você até olhar assim... que tem uma situação no mestrado aqui no nosso programa, que tratou de cópia como estratégia de inovação, primeira vez que eu vi o título a tese dela, já foi definido há uns 10 anos atrás, e eu fiquei nossa como assim copia como... na verdade faz todo o sentido, boa parte da humanidade evolui através da cópia o cara fez uma machadinho lá, outro copiou, depois outro copiou, outro copiou a humanidade boa parte da nossa evolução foi através da cópia certo, então copiou outras pessoas, é então às vezes... então hã... por exemplo, às vezes simplesmente eu me nivelar com melhor prática do setor, tá, já é um avanço certo? Às vezes nem sempre a inovação, a criação é melhor caminho para empresa, às vezes eu simplesmente fazendo benchmarking, simplesmente fala meu amigo não aplicar... não inventar a roda vamos aplicar o que funciona primeiro? Vamos, vamos, vamos fazer um benchmarking aqui e nivelar a tua empresa pelo menos pro mini mini modle 2:08:04 aquilo que já se sabe que funciona e que dá certo, vamos fazer isso? Vamos. Com uma empresa assim que existem poucos recursos né, que está no mato sem cachorro precisa resolver o problema urgente às vezes é o melhor caminho, entende.

J - Claro, mais eficiente.

A - Não é uma bicicletaria que vai fazer conserto de bicicletas eu quero em vez de ele querer reinventar a roda, às vezes o caminho é simplesmente vamos analisar melhor prática e aplicar a melhor prática? Entende? Em serviços né, então cuida porque depende da capacidade de investimento, do interesse em inovação, cultura, né. As variáveis são mais complexas, né. Mas que é melhor... para quem tem criação é um maravilha, ficar o tempo inte... o meu metiê... eu adoro isso porque me entusiasma inovar né, eu já fui até coordenador da agência de inovação aqui da Federal do Paraná, mas não assuma que todo mundo quer inovar, eu lá em Pernambuco eu fiz um projeto lá com senhoras que é... enfim, é uma disciplina que eu dei lá junto com chineses, italianos nessa disciplina que

eu ministrei tinha é, voltada pra uma comunidade costureiras lá né, a gente assumia no início do projeto que elas queriam empreender, e ter mais Independência, e ter... o ser dono do próprio nariz, para nossa imensa surpresa, após 15 dias de interação a gente chegou a conclusão que elas olhavam pra aquele trabalho colaborativo que as fazia com um emprego qualquer, e elas queriam bater o cartão ganhar dinheiro, e voltar para casa, aquilo era trabalho para elas, elas não tinham... elas tinham outros interesses da vida, ela não queriam se envolver na venda, no marketing, na distribuição, fazia uma criação de novas peças de roupa... elas não queriam se envolver nisso entende, e a gente assumiu que elas queriam, elas não queriam se envolver na criação, elas queriam que alguém trouxesse o desenho pronto, fazer porque elas tinham outros interesses, claro era um... um... trabalho pra elas, uma fonte de renda. Então assim, ah não, eu não quero envolver em criação, eu gosto de criar outras coisas, eu gosto de... sabe? isso pra mim é trabalho, não é...

J - Não é diversão,

A - E a gente assumia que elas queriam ser empreendedores, serem libertos, independentes né, puxa vida... e não, não queriam. E aí, que você faz?

J - Não, perfeito, daí vem muito do designer né, assim gerar aquela empatia com a pessoa entender nos olhos daquela pessoa qual é que é os interesses dela né?

A - Então assim, não assuma... não tenha como pressuposto que inovar é the full [2:10:15](#) que todo mundo quer, não assuma que... é... que as pessoas querem sair da sua zona de conforto em se envolver em criação né, então...

J - Perfeito, professor! Agradeço muito, realmente muito mesmo a sua participação aqui, a sua contribuição foram muitos dados qualitativos eu vou depois fazer toda a transcrição da entrevista, fazer as análises dos softwares de análise qualitativa.

A - A transcrição, meu deus do céu.

J - Não, mas tá tranquilo. Eu talvez até eu contrate alguém pra fazer as transcrições, isso é...

A - A transcrição é a parte mais fácil. Entrevistas e codificar tudo mais, deus me livre. Como é bom já ter feito o doutorado.

J - Lá no nosso programas, acho que como vários programas, a gente tem o o a gente tem o pré-requisitos de publicação em A, então o nosso artigo tem que ter que ter todas as etapas metodológicas para conseguir ter uma publicação em Qualis A, né. Nas engenharias 3, mas lhe agradeço muito realmente, inclusive fico à disposição do senhor se o senhor quiser que um dia ou participe de alguma aula, da sua aula, compartilhe algum do meu conhecimento que o que eu possa compartilhar aqui, de... seja de desenvolvimento de serviços, seja de design de serviços, seja de outras áreas de serviço que eu tenho um conhecimento teórico também das outras áreas, seja da área que eu trabalho na parte profissional, não na parte de pesquisa, que a área de gestão por processos, eu estou ali realmente agora lhe devendo uma depois dessa ótima explicação que o senhor me deu.

A - Eu tô conversando com a professora Maria, e outras professoras, são 4 professoras, que eu estou dialogando, para gente fazer... então vai ter uma reunião em breve para discutir uma forma de interação entre os grupos de pesquisa, né. A gente vai vai vai ter uma, ou uma disciplina conjunta, ou um projeto conjunto, fazer um webinar 2:12:03 a gente vai ter uma reunião semana que vem para debater formas de cooperação ente os grupos de pesquisa, né. Elas estiveram aqui antes da pandemia no evento que organizei enfim sobre sistema com produto de serviço e e aí elas conheceram o que a gente faz aqui, aqui e aí foi legal. Eu eu eu.... é colaborar com o mundo inteiro né então são doutorandos e por exemplo nesse exato momento tem 5 doutorandos de um de cada continente do mundo, eu tive uma reunião hoje com eles que eles estão mapeando a pesquisa no mundo inteiro em sistema de produto com serviço, né. Tem um neozelandês, tem uma menina de Gana, a menina da de Tinxua 2:12:42 na China é uma menina de Bangarô 2:12:44 na Índia onde, de Turquia, e brasileiros também, estão fazendo um mapeamento do estado da pesquisa na temática dos sistemas pra produto com serviço no mundo inteiro, é então eu interajo com o mundo inteiro, então assim por isso que a minha preocupação é você dialogar com a epistemologia global né, pra você realmente poder conversar com... e quando você fala em juntar duas tribos diferentes, grande desafio é achar uma linguagem comum, tá? Que vai haver atritos vai, 2 tribos assim chegar é... o na... uma vez eu fui na África do Sul lá na em (nome da cidade) 2:13:19 eu coordeno convênio com eles lá, e aí entrei em contato com uma comunidade que é bem engraçado que eles eram uma tribo Zulu, né, e eles quando atravessaram a fronteira de uma tribo para outra tribo, isso dentro do Zulu né, mas tinha diferença de linguagem deles tinha uma pedra até.... ela é parece uma estátua assim, que é o passaporte, então quem entrava na tribo assim tinha que deixar aquela estátua, pegar a outra, e depois na volta... era teu passaporte pra poder entrar lá, e eles passaram geralmente quando viajavam passava geralmente uma semana cada tribo, pra chegar a uma linguagem comum, pra tentar se entender, entende? Então assim, é a mesma comunidade Zulu, mas tinha que geralmente as viagens nômades que eles faziam tinha que ficar mais uma semana, para daí começar a fazer algum negócio, pra trocar uma coisa. Que as primeiras semanas pra chegar numa linguagem comum, então você está dentro de 2 tribos diferentes, então o teu desafio aí, o primeiro desafio é epistemológico, tá.

J - Com certeza o design pessoal do da gestão de operações aqui tudo na mesma tribo. Mas obrigado, professor muito obrigado mesmo!

A - Ok, tudo de bom.

J - E estou aí aberto para qualquer coisa que precisar.

A - Quando você defende a tese?

J - Ainda não está bem definido, eu tive uma seguinte situação tá, e eu fiz o meu primeiro ano de doutorado, meu primeiro ano não, meu primeiro ciclo de doutorado, eu não consegui concluir por não ter conseguido fazer a publicação em Qualis A, como eu tenho um trabalho em conjunto com meu doutorado, eu acabei não conseguindo conciliar as duas coisas, então eu retornei agora, mas claro que com o retornei, eu tô no primeiro ano do meu retorno, mas eu já tenho um conhecimento muito mais avançado do que alguns que entraram, né.

A - Que nem girafa, já caí de pé. Já viu nascimento de girafa?

J - Não vi, não vi.

A - Ela já caí de pé...

J - Daí a professora Maria está me coorientando, a professora Márcia Echevest minha orientadora de fato.

A - Elas são excelentes, você está em excelentes mãos. Tá bom?

J - Tá bom! Obrigado, professor! Boa noite! muito obrigado vou mandar com certeza tchau obrigado boa noite.