

# Design de serviço em rupturas econômico-sociais: projeto aplicado COVIDESIGN | UFRGS em soluções de atendimento com distanciamento social no Brasil

Actas de Diseño (2022, octubre),  
Vol. 41, pp. 233-236. ISSN 1850-2032.  
Fecha de recepción: julio 2021  
Fecha de aceptación: febrero 2022  
Versión final: octubre 2022

Gilberto Balbela Consoni y Paulo  
Edi Rivero Martins (\*)  
*Universidade Federal do Rio Grande Sul*

**Resumo:** A presente proposta relata os resultados do projeto coviDesign da Universidade Federal do Rio Grande do Sul no Brasil. O projeto aplicou técnicas e ferramentas do design de serviços como solução a pequenos empreendedores e profissionais liberais que precisaram interromper atividades presenciais durante períodos de lockdown. Como resultado, o design de serviços mostrou-se como ferramenta preventiva para o enfrentamento de eventos de Cisnes Negros.

**Palavras chave:** projeto coviDesign – design de serviços – empreendimentos – distanciamento social.

[Resumos em espanhol e inglês e currículo na p. 236]

## Introdução

No ano de 2020, o mundo passou a enfrentar a pandemia de Covid-19 e, além da crise mundial sanitária, a qual causou milhares de mortes, o setor econômico foi impactado pela necessidade de distanciamento social, o que levou ao impedimento de prestação de serviços presenciais no Brasil e no mundo. Esta pesquisa aplicada investigou como o design de serviços pode desenvolver soluções estratégicas a curtíssimo prazo para o enfrentamento de eventos de Cisnes Negros. Os eventos desse porte são totalmente inesperados e causam grande impacto no ambiente em que ocorrem, que podem levar a verdadeiros desastres sociais e econômicos. A quebra da bolsa de 1929, o estouro da bolha PontoCom no início dos anos 2000 e a crise do subprime em 2008 foram eventos de Cisne Negro que ilustram bem essas situações. Frente aos impactos econômicos enfrentados pela pandemia de Covid-19, pode-se considerar este mais um evento de Cisne Negro na história recente. O objetivo desta pesquisa foi projetar soluções em design de serviços para profissionais liberais, informais, micro e pequenos empresários atingidos pelos impactos da pandemia de Covid-19 no Brasil. Para atender esse objetivo e responder a questão de pesquisa, foram desenvolvidas alternativas de design a curtíssimo prazo para pequenos negócios garantirem a continuidade de suas atividades econômicas durante a quarentena. Nessa pesquisa aplicada, colocou-se fundamentos e técnicas do design a serviço dos pequenos empreendedores brasileiros. Como resultado foram atendidas empresas e profissionais de serviços do Brasil por meio de peças gráficas de design, compartilhadas em sites de redes sociais, com estratégias de Marketing Digital (estratégias de posicionamento digital de produtos e serviços especialmente em redes sociais), Processos (alternativas para processos de entrega e pagamento de produtos e serviços comercializados no meio digital) e Saúde (orientações de segurança nos processos de produção, distribuição e recebimento de processos e serviços).

## Eventos de Cisnes Negros

Os Cisnes Negros são eventos inesperados que estão fora de qualquer previsão. A denominação foi dada pelo pesquisador Nassim Taleb (2008) para caracterizar ocorrências históricas que causaram profundos impactos sociais e econômicos sem qualquer expectativa. Os eventos de Cisne Negro possuem três atributos: “Primeiro, o Cisne Negro é um Outlier, pois está fora do âmbito das expectativas comuns, já que nada no passado pode apontar convincentemente para a sua possibilidade. Segundo, ele exerce um impacto extremo. Terceiro, apesar de ser um outlier, a natureza humana faz com que desenvolvamos explicações para sua ocorrência após o evento, tornando-o explicável e previsível” (Taleb, 2008, p.20-21). Esses atributos caracterizam esses eventos com o que Taleb chama de o terceto do Cisne Negro: Raridade, impacto extremo e previsibilidade. O surgimento da pandemia de Covid-19 e os impactos sociais e econômicos causados por esse evento pode é claramente caracterizado por um evento de Cisne Negro.

Como é impossível prever um evento de Cisne Negro segundo a essência do que o caracteriza, torna-se mais importante estar preparado para aquilo que não se sabe do que se sabe que vai ocorrer. “A lógica do Cisne Negro torna o que você não sabe mais relevante do que aquilo que você sabe. Leve em consideração que muitos Cisnes Negros podem ser causados ou exacerbados por serem inesperados” (Taleb, 2008, p. 22). Porém, como se estar preparado para o que não se sabe que vai ocorrer? Deve-se então traçar estratégias de ações rápidas para eventos inesperados, as quais podem ser projetadas com base em outros eventos de Cisnes Negros passados em busca de padrões com alternativas de soluções para lidar com a imprevisibilidade. “Como os Cisnes Negros são imprevisíveis, precisamos nos ajustar à sua existência (em vez de, inocentemente, tentar prevêê-los). Existem muitas coisas que podemos fazer se nos concentrarmos no anticonhecimento ou no que não sabemos” (TALEB, 2008, p. 24).

Neste cenário de eventos de Cisnes Negros, a instrumentalização do design de serviços pode corroborar para projetar e entregar alternativas de design a curtíssimo prazo para o enfrentamento de eventos imprevisíveis. Na lógica de Cisne Negro, o design de serviços posiciona-se como ferramenta bem estruturada de proteção para lidar com a incerteza desses momentos de crise.

## Design de Serviços

O termo Design de Serviços foi cunhado em 1982 por G. Lynn Shostack (1982), executiva bancária, em seu artigo “How to Design a Service” publicado na Harvard Business Magazine. A autora diferencia serviços de produtos, ao destacar que serviços são prestados, enquanto produtos são possuídos. “Services are rendered; products are possessed. Services cannot be possessed; they can only be experienced, created or participated in.” (Shostack, 1982, p. 49). Destaca-se os aspectos de experiência e participação colocados nessa diferenciação de produtos, pois se aplicam especialmente a serviços digitais contemporâneos resultantes do Design de Experiência e de Interação. Esse ponto é essencial para a presente investigação, já que o objeto de estudo aqui investigado trata da prestação de serviços que foram impactados pelo impedimento da presença física entre pessoas. Torna-se assim essencial buscar por alternativas de atendimento e de qualificação dos serviços evidentes para seus consumidores.

Os serviços possuem dois tipos de evidências: as periféricas, as quais tem pouco ou nenhum valor independente, como o plástico físico do cartão de crédito, que é inútil sem o serviço de crédito e de pagamento que representa; e, as essenciais, que por sua importância podem ser mostradas como quase-produtos, são os elementos que estão no cerne da imagem, propaganda e promoção do produto, como no mesmo exemplo do cartão de crédito seriam imagens de locais em que o cartão é aceito, os limites disponibilizados de crédito, os acessos a salas VIPs em aeroportos, ou seja, toda as experiências de serviços ofertados.

Ainda que as evidências periféricas não tenham qualquer valor independentes aos serviços prestados, elas podem evidenciar a qualidade das experiências esperadas com o serviço. O bilhete aéreo (evidência periférica) traz a informação da classe do passageiro, tipo de alimentação, ordem de embarque, tipo de aeronave, ou seja, as informações das evidências essenciais do serviço que será prestado. Nos serviços aéreos, outras evidências essenciais são as formas como a tripulação fala e se veste, bem como o conforto das poltronas nas diferentes classes do voo. “The environment in which a service is rendered is another example of potentially essential evidence” (Shostack, 1982, p. 53).

No período da pandemia em que os prestadores de serviços estavam impedidos de receberem seus clientes, soluções de vendas antecipadas foram algumas alternativas apresentadas para que mantivessem algum tipo de receita. Por exemplo, cabelereiros venderam vales-serviços futuros com algum tipo de vantagem (descontos ou brindes) para os clientes que desejassem fazer a compra antecipada. As evidências, neste caso periféricas, foram

cartões virtuais com a descrição do serviço, os quais poderiam ser compartilhados em sites de redes sociais para demonstrar que o cliente ajudou o determinado negócio com essa aquisição antecipada. Além de garantir a venda, o cartão virtual se tornou ainda uma evidência periférica que serviu de instrumento de engajamento e marketing em sites de redes sociais.

Os serviços durante a pandemia de Covid-19, conforme já destacado, foram impactados pela necessidade de distanciamento social. Logo, tornou-se necessário projetar formas alternativas de atendimento, o que afetou também a venda de produtos, já que muitos dependem de serviços de entrega. Desse modo, conhecer o serviço em toda sua estrutura se torna essencial para poder projetar soluções alternativas no processo de prestação de algum serviço. Shostack (1982) questiona como um serviço pode ser comparado a outro, planejado de forma inteligente ou efetivamente alterado e controlado, se ele não pode ser completamente e objetivamente dimensionado no seu início. Portanto, ela sugere que é necessário um sistema que permita o mapeamento da estrutura do serviço de forma objetiva e explícita. A ferramenta proposta pela autora é o blueprint do serviço, ou seja, o plano de serviço. O serviço certamente tem um grau de tolerância em sua prestação. O tempo e a qualidade do serviço podem variar dentro de uma escala planejada. Torna-se necessário identificar os padrões e as tolerâncias esperados na prestação do serviço. Além das funções propriamente ditas do serviço, o blueprint permitirá analisar e projetar os desvios de tolerância internos e externos do serviço. O blueprint identificará funções, benefícios, padrões e desvios de tolerância do serviço. “A service blueprint allows a service to be created on paper” (Shostack, 1982, p. 63). Ademais, o blueprint do serviço pode até mesmo servir como protótipo, ou ao menos como diagrama sequencial, para ser testado junto a consumidores potenciais de maneira a fornecerem ao designer de serviços feedback concreto de sua eficiência e eficácia.

Ao apresentar definições de pesquisadores e de instituições que investigam e abordam o design de serviços, Stickdorn e M. Schneider destacam que o design de serviços: “[...] é uma abordagem interdisciplinar que combina diferentes métodos e ferramentas oriundos de diversas disciplinas. Trata-se de uma nova forma de pensar, e não de uma nova disciplina acadêmica, autônoma” (Stickdorn e M. Schneider, 2014, p. 30). Dizem que é uma abordagem em constante evolução, pelo o que justificam não existir uma definição comum associada ao design de serviços. De fato, a técnica aproveita diversas ferramentas de outras áreas do design, porém seus usos de forma particular a atender a problemática do design de serviços podem levar a definições exclusivas a este campo do design. O que todas as definições trazem em comum é que o design de serviços objetiva entregar utilidade ao cliente e eficácia ao fornecedor por meio do desenvolvimento de “[...] ambientes, ferramentas e processos para ajudar os funcionários a entregarem um serviço de alta qualidade de uma maneira condizente com os valores da marca” (Stickdorn e M. Schneider, 2014, p. 33).

São apresentados neste cenário cinco princípios do design thinking de serviços, os quais são:

1. **CENTRADO NO USUÁRIO.** Os serviços devem ser testados através do olhar do cliente.
2. **COCRIATIVO.** Todos os stakeholders devem ser incluídos no processo de design de serviços.
3. **SEQUENCIAL.** O serviço deve ser visualizado como uma sequência de ações inter-relacionadas.
4. **EVIDENTE.** Serviços intangíveis devem ser visualizados como artefatos físicos.
5. **HOLÍSTICO.** Todo o ambiente de um serviço deve ser levado em consideração. (Stickdorn e M. Schneider, 2014, p. 35)

O design de serviços utiliza ferramentas para se colocar no lugar do cliente e compreender sua jornada e necessidades durante o consumo do serviço. Essa aplicação permite criar um ambiente de cocriação entre os stakeholders para gerar e avaliar ideias para incremento do serviço. Essa consideração posiciona o design de serviços como essencial ao enfrentamento de situações que necessitam ser avaliadas rapidamente do ponto de vista de todos os stakeholders. O design de serviços investiga os pontos de contato de interação entre cliente e fornecedor. As interações de ponto de contato desconstruídas em momentos individuais do serviço em que o cliente interage tanto em nível “homem-homem, homem-máquina quanto em nível máquina-máquina, mas também podem ocorrer indiretamente via terceiros, por meio de resenhas de outros usuários, ou ainda pelas mídias impressa ou online” (Stickdorn e M. Schneider, 2014, p. 42). Nesse processo, segue-se uma sequência de transição em três etapas: a do pré-serviço (entrar em contato com um serviço), a da prestação do serviço (quando os usuários experimentam, de fato, o serviço) e a do pós-serviço.

Nas interações nos pontos de contato, o designer de serviço busca desenvolver momentos de serviço positivos. Por meio de evidências físicas do serviço, procura-se prolongar as experiências de consumo para além do período do serviço. Garrafinhas de xampu do cabelereiro podem desencadear a memória de momentos de serviço positivos e, por meio de associação emocional, continuar a valorizar a percepção do cliente da qualidade do serviço. O souvenir recebido de uma companhia aérea durante um voo pode rememorar momentos positivos de uma viagem de férias e a qualidade do atendimento prestado pela tripulação. Evidências físicas dos serviços estendem sensivelmente a experiência do serviço para a etapa pós-serviço. Porém, deve-se cuidar o equilíbrio no uso dessas evidências físicas de um serviço, pois nem todas agradam e são desejáveis, como as correspondências ou e-mails considerados spam que vão diretamente para o lixo.

A visão holística como princípio no design de serviços, torna-se necessária para que se observe de forma abrangente toda a jornada do usuário, considerando-se todos os stakeholders envolvidos na prestação do serviço. “O que realmente importa é que, hoje, sabe-se que um aspecto central do design de serviços é entender o valor e a natureza das relações entre pessoas e pessoas, entre pessoas e coisas, entre pessoas e organizações e entre organizações de diversos tipos” (Stickdorn e M. Schneider, 2014, p. 53). O teor empático do design de serviços, seus cinco princípios e sua essência multidisciplinar o posiciona como

instrumento eficaz para o enfrentamento de eventos de Cisnes Negros, como pode ser evidenciado com sua aplicação no projeto coviDesign da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) no Brasil.

### Projeto coviDesign

O coviDesign foi um projeto da UFRGS que surgiu para atender os pequenos negócios impactados pela necessidade de isolamento social causada pelo Coronavírus. O objetivo era projetar soluções em design de serviços para profissionais liberais, informais, micro e pequenos empresários atingidos pelos impactos da pandemia no Brasil. A equipe do projeto foi formada por estudantes de graduação e de pós-graduação do Design da Universidade. Foram voluntários que projetaram soluções para o enfrentamento das dificuldades causadas pela pandemia. Projetou-se alternativas de design a curtíssimo prazo para pequenos negócios garantirem a continuidade de suas atividades econômicas. Vale destacar que todo o projeto foi executado de forma remota, por meio de ferramentas de webconferência, sistemas de compartilhamento de arquivos e de produção colaborativas para geração de mapas mentais, planilhas, cronogramas e textos. Esse trabalho mediado por computador permitiu agilidade nos processos, já que os membros da equipe não precisavam se deslocar para encontros presenciais. Ademais, as reuniões necessárias eram rapidamente organizadas por meio de sistemas de webconferência.

As soluções projetadas atenderam essencialmente três áreas: Marketing Digital, com soluções que ofereceram estratégias de posicionamento digital de produtos e serviços especialmente em redes sociais; Processos, em que foram oferecidas alternativas para processos de entrega e pagamento de produtos e serviços comercializados no meio digital; e, Saúde, em que foram produzidos materiais com orientações de segurança nos processos de produção, distribuição e recebimento de processos e serviços.

As soluções foram todas amplamente difundidas em sites de redes sociais de forma gratuita, as quais atingiram milhares de pessoas. Os materiais foram publicados no Instagram (<https://www.instagram.com/covidesignufrgs/>) e no Facebook (<https://www.facebook.com/coviDesignUFRGS/>). A página do projeto também apresentava formas de contato para atendimentos de consultoria em design de serviços ofertados pelo coviDesign (<https://www.ufrgs.br/covidesign/>).

As soluções traziam alternativas de como fazer cobrança online, estratégias de engajamento como a compra solidária, de posicionamento digital e de estratégias de divulgação. Essas alternativas de design foram entregues por meio de cards planejados para que seus conteúdos fossem apresentados de forma clara e objetiva, a fim de atender a demanda com caráter de urgência imposto pela pandemia.

Dentre os resultados, destaca-se a parceria estabelecida com a empresa Pix Force, a qual resultou no projeto e desenvolvimento do equipamento Pix Thermo (<https://pixforce.com.br/en/pix-thermo-ingles/>), que é um mediador térmico sem contato para instalação em estabeleci-

mentos de grande circulação. Um desses equipamentos foi instalado na Faculdade de Arquitetura da UFRGS. Os alunos do nosso projeto trabalharam diretamente com a equipe da empresa e puderam aplicar seu aprendizado em um produto que já está no mercado. O resultado final do produto Pix Thermo ajudou a prevenir que mais pessoas fossem contaminadas, especialmente aquelas do ramo da indústria. Com esse equipamento e outras medidas, algumas empresas garantiram o retorno de suas atividades presenciais. O projeto recebeu em 2020 o Prêmio Bornancini de Design na categoria especial Covid-19.

### Considerações Finais

O design de serviços apresentou-se no projeto coviDesign da UFRGS como eficiente ferramenta para o projeto de soluções para enfrentamento de dificuldades impostas pela pandemia de Covid-19 ao longo do ano de 2020. A aplicação de ferramentas e estratégias de design ofereceu alternativas a curtíssimo prazo para que pequenos negócios e profissionais liberais retomassem suas atividades laborais. As ferramentas de comunicação mediada por computador que permitiram o trabalho remoto dos alunos e professores envolvidos com o projeto de forma segura durante a pandemia permitiram também agilidade no processo de design. Os resultados apresentados da pesquisa mostram boa difusão das soluções para o público-alvo. No entanto, mais análises precisam ser feitas para melhor evidenciar os impactos das alternativas de design propostas. Embora essas análises possam elucidar o impacto das soluções, considera-se que o resultado é satisfatório e que é possível concluir que o design de serviços, por meio de seu instrumental multidisciplinar, posiciona-se como ferramenta estratégica apropriada para o enfrentamento de eventos de Cisnes Negros no ramo de pequenos negócios e de profissionais liberais.

### Referencias bibliográficas

- Clatworthy, S. (2011). *Service innovation through touch-points: Development of an innovation toolkit for the first stages of new service development*.
- Shostack, G. L. (1982). *How to design a service*. European journal of Marketing.
- Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011). Benefits of co-design in service design projects. *International Journal of Design*, 5(2).
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2014). *Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos*. Bookman Editora.
- Taleb, N. N. (2008). *A lógica do cisne negro*. São Paulo: Best Seller.
- Yang, C. F., & Sung, T. J. (2016). *Service design for social innovation through participatory action research*. *International Journal of Design*, 10(1).

**Resumen:** Esta propuesta informa de los resultados del proyecto coviDesign de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul en Brasil. El proyecto aplicó técnicas y herramientas de diseño de servicios como solución a los pequeños empresarios y profesionales liberales que necesitaban interrumpir las actividades presenciales durante los periodos de cierre. Como resultado, el diseño de servicios demostró ser una herramienta preventiva para hacer frente a los eventos de Cisne Negro.

**Palabras clave:** proyecto coviDesign - diseño de servicios - emprendimientos - distanciamiento social.

**Abstract:** This proposal reports the results of the coviDesign project at the Federal University of Rio Grande do Sul in Brazil. The project applied service design techniques and tools as a solution to small entrepreneurs and liberal professionals who needed to interrupt face-to-face activities during lockdown periods. As a result, service design proved to be a preventive tool to face Black Swan events.

**Keywords:** coviDesign project - service design - entrepreneurs - social distancing.

(\*) **Prof. Dr. Gilberto Balbela** Consoni: Professor Adjunto IV do Departamento de Design e Expressão Gráfica da Faculdade de Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutorado (2014) e Mestrado (2010) em Comunicação e Informação pela UFRGS. Bacharel e Especialista em Comunicação pela Universidade Católica de Pelotas. Tem experiência nas áreas de Comunicação e Design, com ênfase em Tecnologias de Informação e Comunicação e atua principalmente nos seguintes temas: design de serviços, design de interação; design de interfaces; arquitetura de informação; comunicação mediada por computador e experiência do usuário. Desenvolve pesquisa em objetos de aprendizagem aplicados ao Desenho Técnico e em Design de Serviços. gilberto.consoni@ufrgs.br. **Prof. Paulo Edi Rivero Martins:** Professor Associado II do Departamento de Design e Expressão Gráfica da Faculdade de Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutorado em Arquitetura (2004) pela Universidade Politécnica de Catalunya. Graduação em Arquitetura pela UFRGS. paulo.edi@ufrgs.br