



O Relatório da edição 2015

Karine de Mello Freire (Org.)





O Relatório
da edição 2015

Karine de Mello Freire (Org.)

Elaboração, distribuição e informações:

Seeding Lab Unisinos

Campus Unisinos Porto Alegre

Av. Luiz Manoel Gonzaga, 744

Bairro Três Figueiras - Porto Alegre/RS

Fone: +55 51 3591 1122

E-mail: gp.deics@gmail.com

Organizadora (Coordenação técnica geral):

Karine de Mello Freire

Elaboração técnica:

Caio Miolo de Oliveira

Carlo Franzato

Chiara Del Gaudio

Gustavo Severo de Borba

Isabel D'Ávila de Oliveira

Karine de Mello Freire

Luciane Schwalbe

Márcia Diehl

Thaís Serafini

Projeto gráfico e editoração:

Caio Miolo de Oliveira

Ilustrações:

Andressa Garcia

Impressão, inverno de 2016.

A reprodução, ainda que parcial, por qualquer meio, das páginas que compõem este livro, para uso não individual, mesmo para fins didáticos, sem autorização escrita do editor, é ilícita e constitui uma contrafação danosa à cultura.

Prefácio

Por Gabriela Carneiro Monteiro Paiva Villarinho

O programa “Transformando meu Serviço” oportunizou ao SEBRAE a possibilidade de oferecer aos pequenos negócios algo pouco explorado, até aquele momento, na produção de soluções: criar um novo serviço por meio do Design de Serviço. Se para muitas das médias e grandes empresas brasileiras o Design ainda é um terreno pouco familiar, para os pequenos negócios não seria diferente. Por conta disso, a relação entre SEBRAE e UNISINOS é muito importante.

O objetivo de trazer projetos para inovação, como este, é aproximar o empresário de formas mais criativas de pensar o seu negócio e oferecer ferramentas para que trabalhe de maneira colaborativa com equipes multidisciplinares. Além disso, e talvez o mais importante, é mostrar que o Design vai além da estética e que, aplicando-se os conceitos dessa disciplina, atinge-se a capacidade de projetar com uma visão sistêmica e enfrentam-se problemas complexos.

A decisão de escolher o Design como estratégia promove uma mudança fundamental no que se refere à forma como a empresa enxerga seu cliente e ao modo como se relaciona com ele. O exercício de colocar-se no lugar do usuário, de explorar suas necessidades e percepções, promoveu discussões entre os participantes das equipes de cada empresa. O fato de cada uma delas

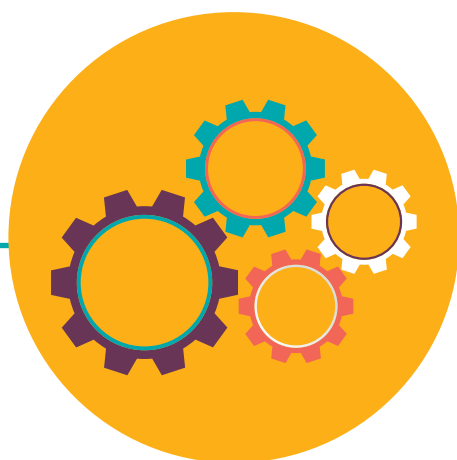
ser acompanhada por um designer do Grupo de Pesquisa em Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social, denominado neste processo de tutor, possibilitou que esse exercício de exploração levasse a uma etapa de geração de ideias e despertou reflexões para a etapa de experimentação. Esse percurso de identificar, explorar e solucionar um problema a partir da perspectiva do Design despertou nos participantes habilidades que são fundamentais para a implantação e a manutenção das propostas trabalhadas no programa, além de lhes apresentar novas formas de projetar possibilidades, que poderão ser aplicadas em projetos futuros das empresas.

Após a conclusão do trabalho, tivemos a transformação de serviços existentes, a criação de novos serviços e até mesmo a remodelação de um negócio em que os sócios perceberam a necessidade de repensar a empresa a partir de questões levantadas e discutidas durante as atividades. Relatos com menções à adoção de preocupação com a experiência do usuário, ao exercício da empatia e à experimentação a partir de ferramentas visuais foram frequentemente ouvidos no encontro de compartilhamento de resultados. Isso mostra o nível de envolvimento atingido pelos participantes, que, mesmo com diferentes formações e áreas de atuação, conseguiram exercitar um olhar de designer e tornaram suas as preocupações dos tutores.

Boa leitura!



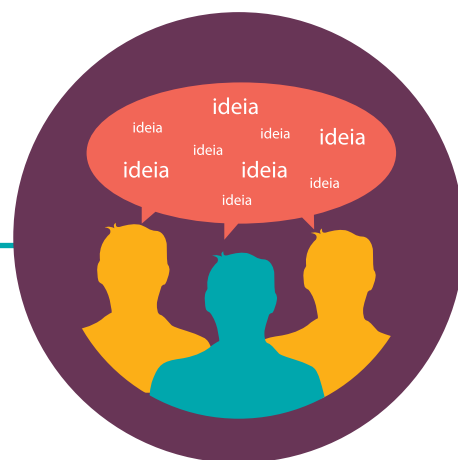
índice



Capítulo 1 | O método

Karine de Melo Freire
Carlo Franzato
Gustavo Severo de Borba

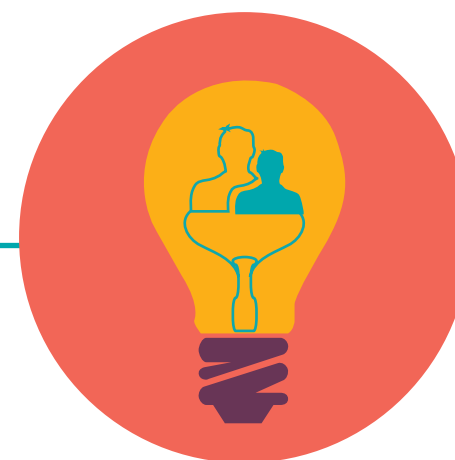
p.10



Capítulo 2 | O programa

Isabel D'Avila de Oliveira
Márcia Diehl
Thaís Serafini

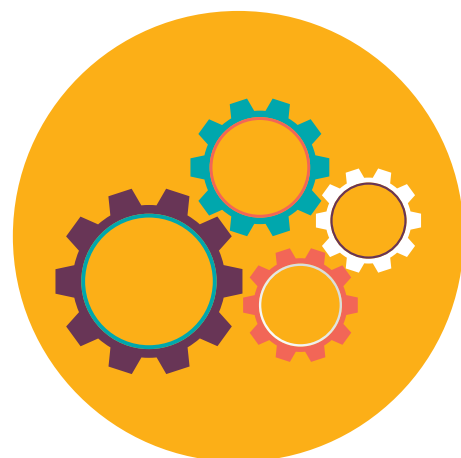
p.16



Capítulo 3 | As consultorias

Caio Miolo
Chiara Del Gaudio
Luciane Schwalbe
Márcia Diehl

p.26



CAPÍTULO 1

O método

Por Karine de Mello Freire, Carlo Franzato e Gustavo Severo de Borba

O método

O programa “Transformando meu Serviço” foi criado para que os pequenos negócios, pelo uso de um novo método, pudessem adaptar-se continuamente a mudanças do ambiente no qual estejam inseridos. O método de *design* para serviços incentiva o empresário a observar e interpretar as mudanças que ocorrem no seu entorno, identificando as oportunidades e as dificuldades que se apresentam para o seu negócio para, assim, responder rapidamente a essas mudanças com novos processos ou novas ofertas.

O método tem seus princípios fundamentados na cultura de *design*, ou seja, em conhecimentos, habilidades e atitudes próprios dessa área. O processo de projeto de serviços é norteado pelos princípios da visão sistêmica, da cocriação e da centralidade no ser humano. Acreditamos que o melhor modo de iniciar os empresários nessa nova cultura é por meio de um programa em formato de imersão. De forma rápida e intensa, uma série de atividades deve ser realizada para quebrar os hábitos e os padrões de raciocínio pré-existentes.

Desenvolvemos o percurso do programa “Transformando meu Serviço” fazendo uma analogia aos longos trajetos ininterruptos das corridas. Inserimos uma série de estímulos, levando os participantes a enxergar o mundo a sua volta com outros olhos. Após a atividade imersiva, os empresários, apoiados por um tutor da UNISINOS, deveriam aprimorar a proposta em um ritmo menos intenso, porém contínuo, estimulando reflexão e crítica sobre as propostas e envolvendo outros funcionários da empresa.

Durante três dias da Maratona “Transformando meu Serviço”, nove empresas e quarenta pessoas passaram por atividades ligadas à exploração do contexto e à criação e prototipação de novos serviços. Usamos como suporte para o desenvolvimento das atividades projetuais o **tool kit SOS Criativo para explorar, criar e testar ideias**¹. O *kit* traz 37 ferramentas que abordam os múltiplos aspectos do *design* de serviços: empatia; criatividade; análise e síntese;

visualização; e usabilidade. O ritmo intenso das atividades, cujo objetivo era levar à internalização dos conceitos, utilizou ferramentas que ofereciam suporte visual numa sequência que privilegiava o compartilhamento desconhecimento e a criação colaborativa.

Iniciamos a exploração do contexto com estímulos provocadores nas breves palestras sobre “inovação em serviços” – apresentada por Gustavo Borba –, “processo de serviço” – apresentada por Karine Freire – e “novos cenários em serviços” – apresentada por Carla Link. Gustavo estimulou os participantes a revisarem os modelos mentais e a quebrarem os paradigmas existentes, buscando inverter a ordem vigente, já que é necessário incorporar uma perspectiva de sistema e uma visão projetual que aceite os riscos inerentes ao processo de aprendizagem. Karine apresentou as particularidades de um projeto de serviços desenvolvido pela cultura de *design*, que parte da compreensão das pes-

soas que usam os serviços para, a partir de uma visão sistêmica, produzir visões radicais sobre o futuro e projetar as atividades e evidências necessárias para o serviço acontecer. Além disso, para que fosse possível chegar a um resultado prototipado ao final do terceiro dia, foram apontadas as regras que os participantes deveriam seguir durante as atividades de *codesign*. Carla apresentou a importância de a inovação em serviços ser centrada nas pessoas às quais ele se destina e trouxe exemplos de serviços ligados à facilitação do acesso, à colaboração, à rede e aos dados e informações abertas.

Para essa exploração, foi pedido aos participantes que executassem uma escuta ativa e registrassem em *post-its* os *insights* e as inspirações que as falas traziam para a sua realidade, de modo que pudessem ser recuperadas posteriormente ao longo do projeto. Em seguida, os participantes foram convidados a usar algumas ferramentas para compartilhar as percepções individuais com

1. BORBA, Gustavo Severo de; ROSA, Mirela; FREIRE, Karine. S.O.S Criativo: Kit para explorar, criar e testar ideias. 2013.

os outros participantes da equipe de trabalho sobre os insights trazidos pelas palestras, as características do serviço que ofereciam, as facilidades e dificuldades que apresentavam ao cliente e as influências do ambiente que impactavam no seu negócio. A partir de uma atitude de empatia em relação aos seus clientes, a equipe definiu um problema de projeto para trabalhar ao longo dos três dias do programa.

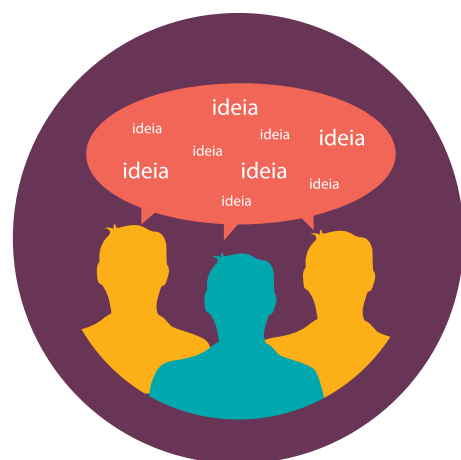
Após cada momento de decisões compartilhadas pelo grupo, ou seja, por um fechamento do processo em uma direção, provocávamos uma nova abertura com falas inspiradoras de palestrantes, com o objetivo de trazer novos estímulos para o projeto. Durante a etapa de criação, Daniel Bittencourt trouxe estímulos ligados à cultura da colaboração, relacionando o *design* e as novas tecnologias. Raimundo Giorgi abordou o tema da criatividade e a importância da conexão entre diferentes áreas do conhecimento no processo criativo, o que transforma uma ideia subjetiva em algo objetivo e palpável.

O processo de criação aconteceu durante um dia inteiro, apoiado por um conjunto de ferramentas que incitava os participantes a considerarem os diferentes atores que faziam parte da prestação de serviços, os benefícios que seriam entregues, bem como a sequência de atividades necessárias para que o processo ocorresse. Após a formalização do conceito do serviço, as equipes prototiparam as suas propostas de modo que pudessem compartilhá-las com as pessoas que não fizeram parte da criação, com o propósito de criticar e refinar tais propostas. Ao final da atividade de prototipação, os grupos receberam contribuições de dois especialistas externos ao processo, os quais tiveram contato superficial com os protótipos apresentados.

As nove empresas participantes foram encorajadas a levar os protótipos para serem analisados por outros colaboradores que não fizeram parte do processo, de modo a avaliar a pertinência e a adequação da proposta do novo serviço, que deveria ser desenvolvido dentro da empresa, durante o período de seis meses, com o apoio de tutores da UNISINOS. O processo foi conduzido pelo desenvolvimento de protótipos de baixa, média e alta fidelidade, e atores internos e externos à organização foram convidados a refinar a proposta a partir de seus pontos de vista.

Ao final, cinco empresas desenvolveram as novas propostas e começaram a implementá-las. A seguir, serão apresentados os resultados desse processo de desenvolvimento de novos serviços.





CAPÍTULO 2

O programa

Por Isabel D'Ávila de Oliveira, Márcia Diehl e Thaís Serafini

O programa

O programa “Transformando meu Serviço” foi elaborado pela UNISINOS para o desenvolvimento de projetos inovadores em micro e pequenas empresas associadas ao SEBRAE/RS. Organizado em formato de maratona, ou seja, oito turnos sequenciais de imersão total, o programa teve o objetivo de promover um processo colaborativo de *design* de serviços, com uma abordagem inovadora para a geração de soluções a partir dos conhecimentos e práticas de *design*.

Durante os dias 6, 7 e 8 de março de 2015, nove empresas, representadas por seus gestores, reuniram-se com profissionais, professores, pesquisadores e estudantes da universidade. As atividades do grande grupo foram conduzidas por três doutores do Programa de Pós Graduação em Design. Individualmente, as empresas foram facilitadas por mestres e mestrandos do mesmo programa, que ocuparam a função de tutores e colaboraram no encaminhamento dos exercícios.

Tratando-se de um processo vivo e flexível, alguns recursos não previstos inicialmente também foram utilizados pelos tutores em diferentes situações, como para manter o foco e o envolvimento nos grupos. Houve, por exemplo, “*walkshops*”, ou caminhadas reflexivas, úteis nos momentos em que foi necessário assentar reflexões individuais e discutir pontos de vista divergentes.

Ao longo dos três dias, os participantes foram estimulados a questionar suas ideias iniciais e levá-las à materialização por meio da evolução do pensamento, culminando com a prototipação de um serviço inovador para a sua realidade. As atividades propostas desafiaram os participantes

a visualizar o processo de concepção de um novo serviço por meio das práticas e dos estímulos gerados pelos exercícios. Dessa maneira, criando conhecimento pela ação e valorizando os saberes e o potencial criativo de cada um, a principal marca desse programa foi considerar a diversidade dos participantes, as diferenças de importância de cada exercício em cada uma das realidades, o respeito à evolução possível no momento particular de cada empresa e a possibilidade de experienciar o ciclo evolutivo das ideias.

Palestrantes convidados apresentaram os conceitos de Inovação Social, *Design* de Serviços e Novas Tecnologias em falas inspiradoras ao longo dos três dias, com o objetivo de potencializar os momentos de práticas, além de propiciar pausas reflexivas para os participantes.



Gustavo Borba

A palestra do professor Gustavo Borba abriu o primeiro dia de maratona, apresentando o conceito de Inovação, o perfil da nova geração de consumidores e a prototipação como um caminho para construir soluções inovadoras consonantes com o mercado. A fala foi ilustrada por cases internacionais que mostraram produtos e serviços que quebraram paradigmas.

“Um produto ou serviço só é inovador quando modifica significados e é aceito pelos usuários”.



Karine de Mello Freire

A professora Karine Freire apresentou as etapas do workshop e as características do *Design de Serviços* e do *workshop* que norteariam todo o trabalho. Os participantes iniciaram os exercícios cientes de todas as etapas e ferramentas e da condução esperada aos participantes, individualmente e em grupo.

“O Design de Serviços é centrado nas pessoas e produz visões radicais sobre o futuro, partindo de uma visão sistêmica dos problemas.”



A fase de Exploração

Na programação do primeiro dia, constaram palestras e práticas projetuais concebidas para propor aos empresários um olhar por caminhos diversos dos conhecidos e praticados por eles até então.

Focando no *design* de serviços, Carla Link apresentou o tema “Novos Cenários em Serviços”, mostrando cases e abordando as oportunidades para as micro e pequenas empresas inovarem a partir da compreensão das novas tendências no comportamento do consumidor. Na sequência, os representantes elaboraram o diagnóstico da empresa, utilizando para isso a ferramenta “Análise Contextual”. O objetivo era trazer uma visão global do contexto em que a empresa está inserida. A análise foi direcionada pelos itens referentes ao perfil e à atuação da empresa, ao público, aos concorrentes e aos fatores tecnológicos, políticos e ambientais que influenciam no negócio.

No segundo momento de exploração, o objetivo era trazer o ponto de vista do usuário de maneira que essa visão fosse compartilhada com toda a equipe. Para isso, utilizou-se a ferramenta “Incidente Crítico”, por meio da qual os representantes da empresa foram provocados a resgatar e compartilhar uma história positiva e uma negativa sobre experiências de clientes com a organização.



Figura 1 - Prancha “Análise Contextual”.

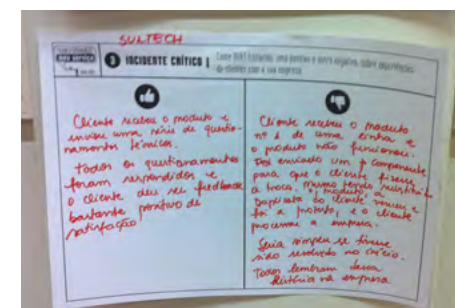


Figura 2 - Prancha “Incidente Crítico”.

A partir da identificação dessas experiências, a ferramenta seguinte teve como objetivo relatar, pelo ponto de vista do cliente, as principais barreiras e oportunidades do serviço prestado atualmente. Os participantes foram levados a refletir sobre o principal problema a ser trabalhando ao longo do programa. A prancha seguinte, “Definição do Problema”, foi uma síntese inicial da situação problemática que, a partir daquele momento, seria explorada mais especificamente por meio do desenvolvimento das pranchas posteriores.

A segunda palestra, com Daniel Bittencourt, tratou do uso de novas

tecnologias em serviços. A cultura da colaboração e do compartilhamento pautou a fala do convidado, apontando aos participantes alguns novos padrões de comportamento emergentes. O processo de exploração foi, então, retomado, utilizando como suporte a prancha “Cases”, na qual foram sintetizados casos inspiradores de serviços relacionados à área da empresa. Na sequência, os grupos identificaram os pontos mais relevantes (positivos e negativos) dos casos apresentados e quais suas possíveis contribuições para o projeto do novo serviço.



Figura 3 - Prancha “Cases”.

O momento seguinte teve como objetivo fazer com que os participantes identificassem a rede de atores em que estão inseridos e como cada um desses se relaciona com o seu serviço, especificamente desenhando os fluxos de dinheiro, de materiais e de informação. A partir dessa atividade, as equipes estavam preparadas para lançar foco sobre o cliente. Para isso, foi criada

uma pessoa fictícia, a “Persona Cliente”, sobre a qual os representantes da empresa detalharam características do seu cliente. Na sequência, para imaginar o perfil da empresa no que se refere aos valores, aos canais e à cultura, foi criada a “Persona Empresa”.

A última prancha da fase de Exploração, “Manchete do Futuro”, convidou os participantes a pensar em qual cenário futuro estaria inserido o seu novo serviço. Essa fase foi finalizada com a elaboração de uma apresentação digital para comunicar aos demais grupos o trabalho de exploração desenvolvido ao longo do primeiro dia.

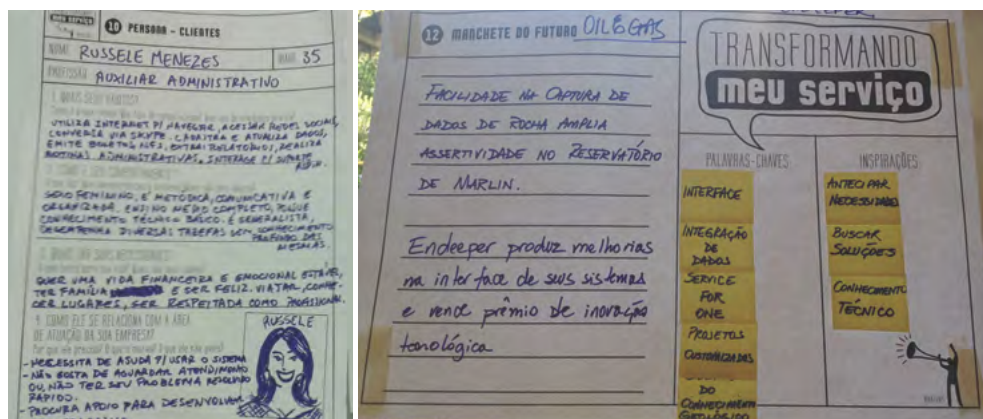


Figura 4 - Pranchas “Persona” e “Manchete do Futuro”.



A fase de Criação

Com a fase de Exploração finalizada e compartilhada com o grande grupo, o segundo dia de programa foi dedicado à criação do novo serviço. Os participantes focaram suas atividades na coleta de informações a respeito do problema e na busca de uma solução criativa e inovadora, visualizada a partir dos estímulos das ferramentas. Nesse dia, o objetivo foi estimular a criação de um projeto baseado em imagens, ideias “fora da caixa” e reflexões sobre a empresa e o serviço prestado, chegando-se à concepção de um serviço inovador. Os exercí-

cios foram propostos considerando a construção de novos significados à interação entre a empresa e o usuário e o desafio de repensar suas possibilidades.

As inspirações e referências geradas pelo grupo foram reunidas no “Mood-board”, um painel semântico construído com imagens representativas das ideias dos participantes, que transmite as intenções do projeto e cria a atmosfera desejada numa síntese visual dos significados do serviço, compartilhados entre todos os participantes. Esse painel preparou o grupo para o exercício da próxima ferramenta, o “Mapa da Jornada”. Naquele momento, o desafio foi reunir todas as informações e estruturar a experiência vivida pelo usuário no uso dos serviços, identificando os pontos de contato na interação entre serviços e usuários, considerando uma linha de tempo que mostrasse o antes, o durante e o depois do uso. Os participantes identificaram os problemas e as oportunidades para a inovação.

O “Brainstorming” veio na sequência, movimentando todos com uma série de estímulos rápidos, conduzindo a imaginação livre, alçada pela soma de conhecimentos anteriores. A partir desse momento, o objetivo era utilizar as informações do contexto e das ideias provocadas para direcionar o olhar a serviços transformadores. Os grupos foram chamados a detalhar suas propostas usando o “Blueprint”, descrevendo a nova interação com os usuários, em uma linha de tempo que novamente levou os participantes à construção de um pensamento estruturado.

O dia foi finalizado com o processo de criação chegando à concepção do modelo de negócios pela aplicação do “Business Model Canvas”. Todos os estímulos nos dois dias foram materializados num modelo estratégico de novo negócio alinhado ao usuário e evoluindo para além da replicação de modelos do mercado.

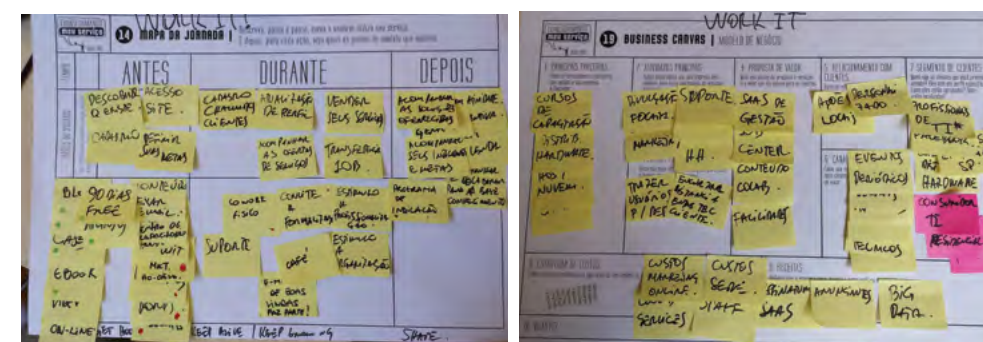
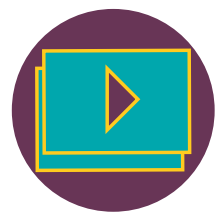


Figura 5 - Pranchas “Mapa da Jornada” e “Canvas”.



A fase de Prototipagem

O terceiro e último dia de atividades teve um objetivo ainda mais prático e definitivo: tornar o novo serviço o mais real possível. A fase de Prototipagem é dedicada ao teste das novas ideias, mesmo que de maneira pouco refinada. É o momento em que o serviço é tangibilizado e opiniões e feedbacks são coletados para evoluir a proposta. A partir do detalhamento do serviço realizado na fase da Criação com ferramentas como o “Mapa da Jornada” e o “Blueprint”, os grupos criaram um “Storyboard”. Com a utilização dessa ferramenta, o conceito criado evolui e transforma-se em uma história, com personagens, falas, cenários e descrições. Assim, podem ser identificadas e imaginadas as interações entre usuários, contexto do serviço e artefatos ao longo do tempo.

Essa etapa também foi preparatória para o desenvolvimento seguinte, de “Mockups” e “StopMotion”. Utilizando materiais e técnicas diversas, como colagem de sucatas, fotografia, vídeo, representação e ilustrações, os grupos deram vida e movimento à história criada anteriormente. O objetivo dessa materialização é facilitar a comunicação e a compreensão do conceito criado para todos os envolvidos no processo. Apoiados na criatividade, no improviso e na colaboração, os grupos modelaram seus serviços, registrando-os digitalmente e embalando a proposta em uma apresentação final.

O compartilhamento das propostas foi feito ao grande grupo e contou com a presença e avaliação de dois profissionais externos, provenientes do *marketing* e da comunicação. Dessa maneira, os grupos puderam receber *feedbacks* sobre o serviço criado, entendendo seus pontos fortes, gerando novas perguntas e prospectando novas oportunidades de evolução. Foi esse o tom do fechamento do programa e do encaminhamento para a etapa seguinte. Após uma maratona de trabalho intensa, na qual cada empresa pôde explorar seu contexto, identificar oportunidades e aprender a dar forma às novas ideias, o terreno estava pronto para mais uma etapa em direção à inovação.



Figura 6 - Prancha “Storyboard”.

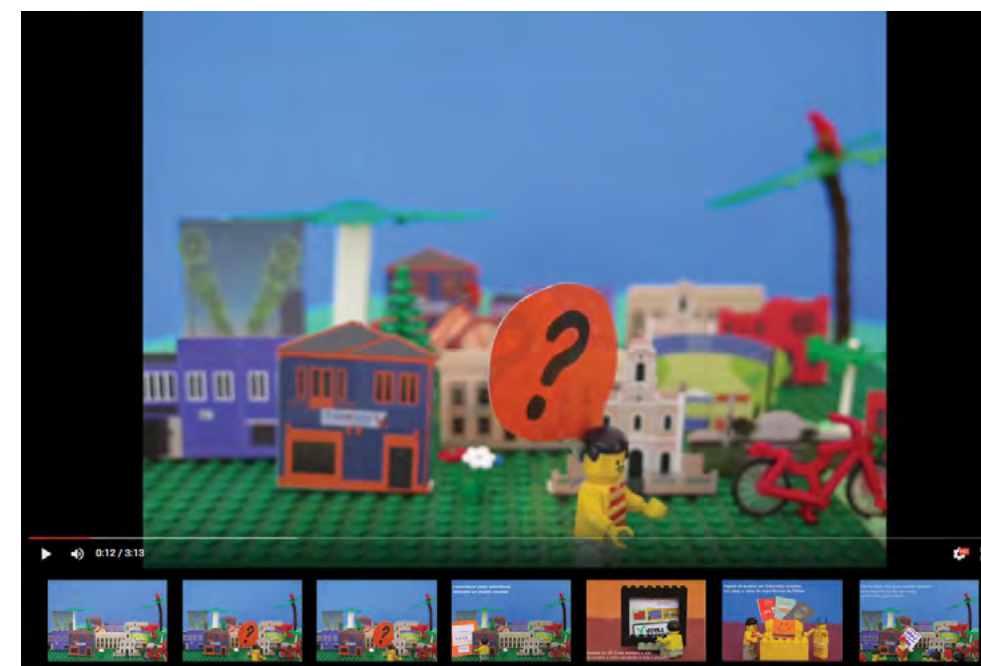


Figura 7 - “Stopmotion”.



CAPÍTULO 3

As consultorias

Por Caio Miolo, Chiara Del Gaudio, Luciane Schwalbe e Márcia Diehl

As consultorias

Empresa 1 - Work IT

Por Luciane Schwalbe



Perfil da empresa

A Work IT compõe o braço de inovação da Done Tecnologia da Informação, fundada em 1999, em Porto Alegre/RS, atuando em serviços de tecnologia da informação. A empresa desenvolve *softwares* e serviços para suporte tecnológico e gestão de negócios voltados aos profissionais da área de tecnologia. Além disso, auxilia na projeção e na implantação de estruturas de TI alinhadas às necessidades do cliente de forma a maximizar o potencial de crescimento no mercado competitivo.

Com a formatação de *startup*, a Work IT desenvolve atualmente soluções que auxiliam o empreendedor da área de tecnologia, proporcionando funcionalidades como rede de contatos e conhecimento, aumento de produtividade, eficiência e credibilidade dos clientes.

Processo de Tutoria

A tutoria ocorreu em sete encontros presenciais entre os meses de abril e agosto de 2015. As atividades propostas tinham como objetivo conduzir para a concepção de um novo serviço e foram elaboradas na ótica do *design* estratégico, utilizando instrumentos para transformar ideias em algo concreto.

Para o desenvolvimento das atividades realizadas durante os encontros, foram utilizados instrumentos para a construção de protótipos de baixa, média

e alta fidelidade. A empresa e o tutor registraram em diários de bordo e fotografias as tarefas exercidas incluindo suas impressões, opiniões e percepções.

Na primeira atividade, foi proposta uma breve retomada dos princípios e resultados adquiridos com o programa “Transformando meu Serviço”. A equipe foi convidada a criar um espaço exclusivo para a visualização do material elaborado com o objetivo de consultas e inspirações futuras.

A Work IT utilizou o espaço “Transformando meu Serviço” para compartilhar a experiência com os demais colaboradores, integrando o grupo ao processo. Esse momento, segundo os representantes, proporcionou uma “visão compartilhada do novo serviço, a possibilidade de pensar juntos e de manter a ideia no *mindset* da equipe”. Por iniciativa da própria empresa, nessa ocasião foram incluídos adendos ao material elaborado de forma colaborativa entre a equipe presente.

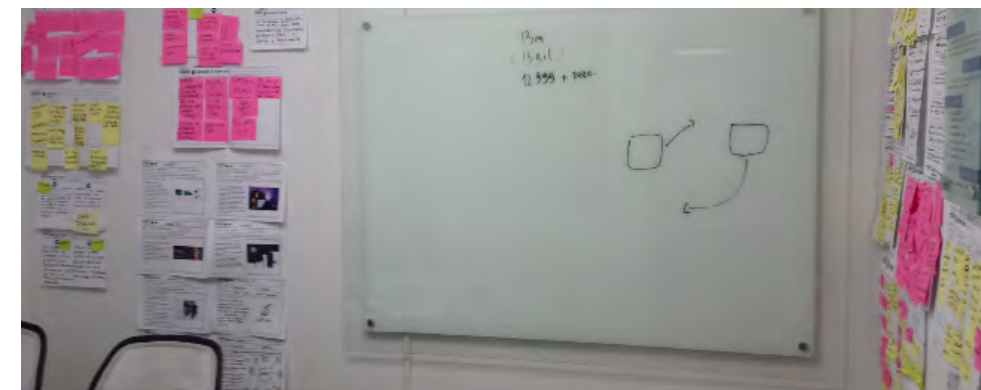


Figura 8 - Work IT - Espaço Transformando Meu Serviço.

A primeira atividade tratou da síntese do programa a fim de retomar o trabalho a partir de uma tarefa de prototipação de baixa fidelidade. A ferramenta adotada foi o “Mapa de Sistema de Atores”, utilizando ícones de estruturas, caracterização de pessoas e atividades e indicação de fluxos do serviço proposto.

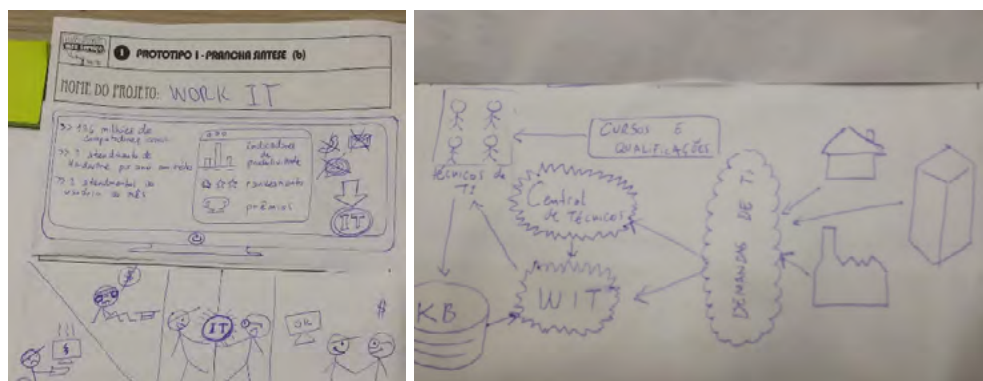


Figura 9 - Work IT - Mapa do Sistema de Atores.

Para o protótipo de média fidelidade, foi desenvolvido um storyboard por meio da identificação dos multicanais que o novo serviço contemplará e seu engajamento com o usuário. O “Storyboard de múltiplos canais” é uma ferramenta que auxilia na identificação de como o usuário experiencia o serviço e quais os canais envolvidos nessa experiência, descrevendo sua interação em quadros de forma a evidenciar seus principais pontos de contato com o serviço. Este tipo de storyboard proporciona ainda o reconhecimento de pontos de melhoria do projeto.

De acordo com a Work IT, essa atividade possibilitou descobertas de novos tipos de usuários para o serviço em concepção, o que proporcionou novas linhas de atuação. Dessa forma, a empresa sentiu a necessidade de reutilizar a ferramenta “Personas”, utilizada no programa.



Figura 10 - Work IT - Storyboard Múltiplos Canais.

Já o “Storyboard de engajamento” busca o sentido da utilização do serviço, definir serviços relacionados e, a partir da experiência do usuário, desenvolver uma narrativa. Auxilia ainda na compreensão das lacunas e sobreposições que possam existir no desenvolvimento do novo serviço. Para a realização do trabalho, a empresa decidiu pela entrevista com usuários, a fim de “tornar o exercício mais fiel à realidade, pois acreditamos que irá contribuir muito para as nossas ações futuras” (Diário de Bordo Work IT).

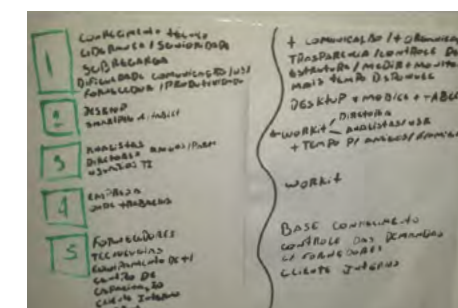


Figura 11 - Work IT - Storyboard de Engajamento.

Para o protótipo de alta fidelidade, foi escolhido o “Role Play” como técnica de empatia com o usuário e despersonalização do serviço dentro do grupo. Ao assumir o papel do usuário, a equipe pôde criar narrativas colaborativamente e abstrair suas personalidades, o que proporcionou uma maior liberdade de discussão quanto ao serviço e ao usuário. Essa atividade fornece informações das relações humanas em uma situação hipotética, que podem ser utilizadas

para análise e reflexão, criando no grupo uma atmosfera de experimentação e criatividade.

A partir do perfil da empresa, com alto grau de tecnologia e interatividade, a equipe preferiu a adoção do RPG (Role Play Game) trazendo o conceito de “Gamification” para a atividade proposta. O resultado do trabalho elaborado resultou em um jogo disponibilizado nas redes sociais da empresa.

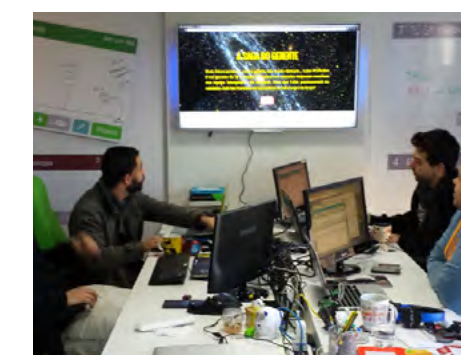


Figura 12 - Work IT - Apresentação do Role Play.



Figura 13 - Work IT - Apresentação do Role Play.

Como fechamento do projeto, foram executados dois exercícios de reflexão do processo como um todo. O “Mapa de Atores”, assim como o questionário, buscou verificar o fluxo das interações entre os atores envolvidos no

processo de concepção de um novo serviço, além de incentivar discussões sobre as percepções e os *insights* obtidos durante o projeto.

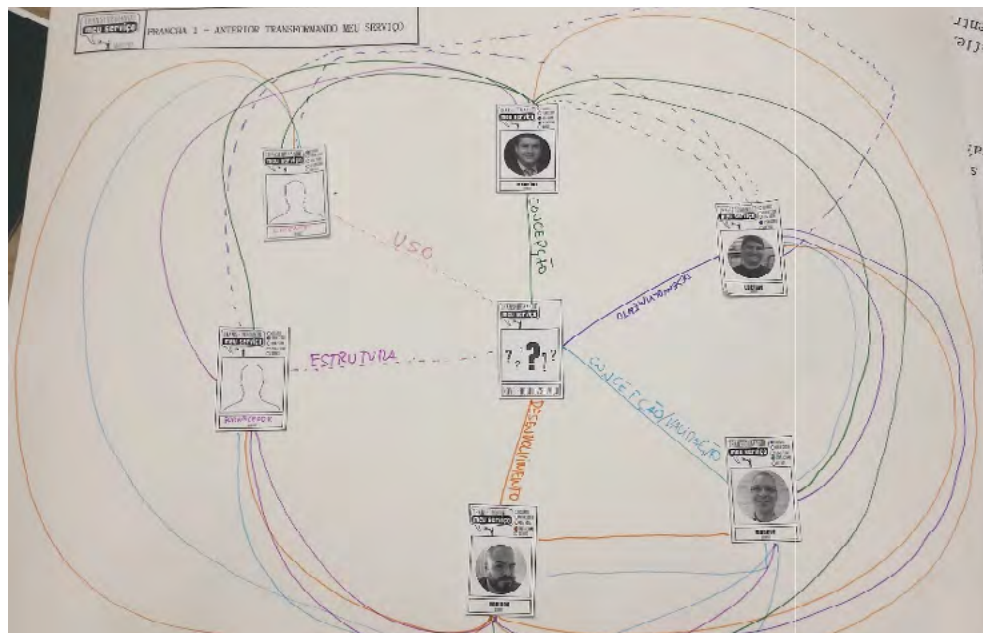


Figura 14 - Work IT - Mapa de Atores anterior ao Programa Transformando Meu Serviço.

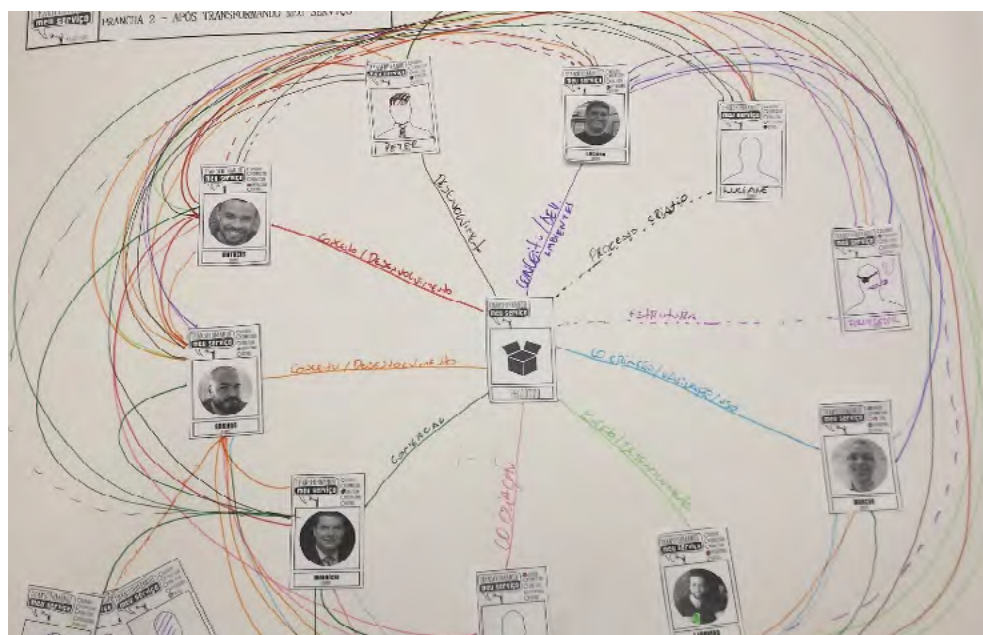


Figura 15 - Work IT - Mapa de Atores posterior ao Programa Transformando Meu Serviço.

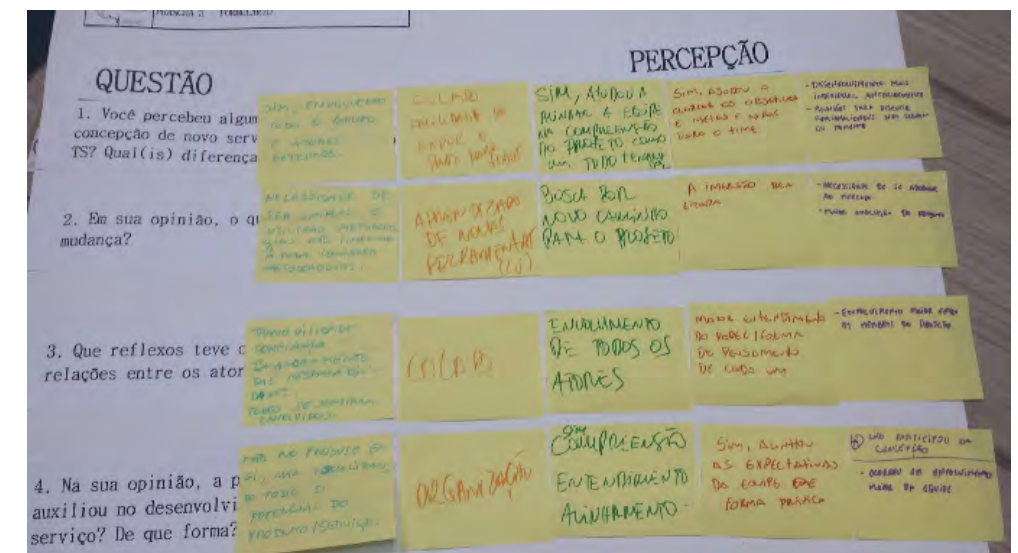


Figura 16 - Work IT - Percepções sobre o Programa Transformando Meu Serviço

Com essa atividade, foi possível verificar que a Work IT percebeu a intensificação da colaboração, do envolvimento e comprometimento da equipe, do compartilhamento de informações, da definição de objetivos mais claros e do alinhamento da equipe em torno da visão do projeto.

Nesse contexto, o projeto pode ser considerado um sucesso tanto do ponto de vista da empresa, corroborado por suas considerações durante e após o processo, quanto pela avaliação da tutora envolvida. Foi possível perceber a compreensão e absorção tanto do processo em si quanto do uso das ferramentas, pois elas foram retomadas, adaptadas e incorporadas ao cotidiano projetual da empresa.

Em conclusão, o tutor assumiu o papel de lançar as atividades, motivar e provocar a equipe, que acolheu cada atividade como um desafio e comumente surpreendia com resultados para além do proposto.

“Estamos muito satisfeitos em utilizar ferramentas inovadoras até então desconhecidas para nós e de respaldo como as da Politécnica de Milão.”

Colaborador Work IT

“Os instrumentos utilizados estão sendo absorvidos e compartilhados com os demais braços da empresa.”

Colaborador Work IT

“A participação do ‘Transformando meu Serviço’ foi um dos melhores investimentos de retorno externo que a Work IT já fez.”

Colaborador Work IT

Empresa 2 - ASPIN

Por Caio Miolo



Perfil da empresa

A Aspin é uma empresa porto-alegrense, fundada em 2001, que trabalha no desenvolvimento de soluções em *softwares* de gerenciamento operacional para empresas de comunicação, com ênfase em editoras, jornais e revistas¹. Além de desenvolver *softwares*, a Aspin presta serviços de suporte técnico, que abrangem o setor mais operante da empresa. A Aspin conta atualmente com uma equipe de treze funcionários, além dos quatro sócios-diretores.

Processo de Tutoria

As tutorias realizadas pelo tutor do SEBRAE/UNISINOS ocorreram entre abril e agosto de 2015, durante sete encontros presenciais na própria empresa Aspin. Além do tutor SEBRAE/UNISINOS, participaram das reuniões os três membros da equipe Aspin que haviam participado do programa “Transformando meu Serviço”. Entre eles, estavam um dos sócios-diretores administrativos da empresa, um funcionário analista e desenvolvedor de *softwares*, e outro funcionário coordenador de suporte técnico.

Durante o programa, a equipe Aspin havia estabelecido o problema com o qual trabalhariam. Para resolvê-lo, esboçaram um novo serviço que seria mais bem detalhado durante o período das tutorias e definiram como principal objetivo dos encontros o de conduzir o processo de concepção e desenvolvimento de tal serviço. O problema encontrado era decorrente da forma como eram realizados os suportes técnicos pela empresa, que são personalizados para cada cliente e geralmente não são reaproveitados para solucionar os problemas de outros clientes, que corriqueiramente se deparam com as mesmas situações. Com isso, ao não aproveitar conhecimentos já disseminados, a Aspin demanda mais tempo a cada suporte prestado por não ter uma forma de reaproveitá-los. E, além disso, na perspectiva dos clientes, essa forma de serviço ainda não é tão acessível, pois eles também não possuem uma base de documentações

de problemas e resoluções já feitos, o que seria bastante interessante e proveitoso para esses clientes.

A partir disso, a Aspin concebeu previamente no programa o conceito desse serviço, nomeado como ONDOCS+: uma plataforma colaborativa entre os clientes que permite que estes gerem suas próprias documentações de processos; que efetuem busca rápida e eficiente por resolução de problemas; que compartilhem conhecimento de forma eficiente, de modo que fique visível a todos os demais clientes Aspin como solucionar determinado problema encontrado por uma empresa; que possibilite que os clientes possam também dar suporte aos outros clientes; e, por fim, que permita a criação de uma base de conhecimento (documentações) permanente.

Para os clientes, as vantagens seriam: centralidade de conteúdos e informações em uma única plataforma que não dependa do conhecimento de apenas uma pessoa dessa empresa, mas na qual qualquer pessoa da equipe consiga buscar determinada informação; agilidade na resolução de problemas, pois as respostas poderiam já estar presentes na plataforma por ter sido semelhantes ao problema de outra empresa; bonificação ao cliente que mais contribuísse na plataforma através de seus suportes; e, finalmente, a melhoria da satisfação e do

conhecimento sobre as ferramentas disponíveis nos *softwares* utilizados por cada cliente. Para a Aspin, as vantagens seriam a diminuição da demanda de suporte, a criação de um diferencial perante a concorrência, a possibilidade de tornar a utilização de *softwares* mais simples e intuitiva, e, principalmente, o envolvimento dos clientes na responsabilidade por documentar processos.

Assim, na primeira tutoria, foram retomados junto à Aspin esses objetivos pré-concebidos no *workshop*. Em seguida, questionou-se se era esse realmente o novo serviço a ser desenvolvido no decorrer das sete tutorias. Foi concluído que era isso mesmo que seria feito e que o objetivo já estava bem definido. Então, nessa mesma tutoria, definiu-se que, para desenvolver o ONDOCS+, a Aspin construiria três tipos de protótipos no decorrer das demais tutorias: um primeiro protótipo de baixa fidelidade, um segundo de média fidelidade e o terceiro e último de alta fidelidade. O propósito do aumento gradual de fidelidade desses protótipos é facilitar aos poucos a compreensão do novo serviço. O primeiro, de baixa fidelidade, com objetivo principal de visualizar, compreender o novo serviço, e os demais protótipos para validar o serviço, verificar falhas e oportunidades, testar, etc.

1. Fonte: <http://www.aspin.inf.br>

Para a segunda tutoria, combinou-se construir um primeiro protótipo apenas para visualização da plataforma e para apresentar aos demais colegas da empresa como seria esse novo serviço, a fim de que toda a empresa compreendesse e contribuísse com suas percepções. Para facilitar a apresentação, os três participantes da tutoria começaram preparando a sala de reuniões, que seria o espaço “Transformando meu Serviço”, onde ficariam visíveis as pranchas mais importantes feitas no programa e futuras evoluções do processo.

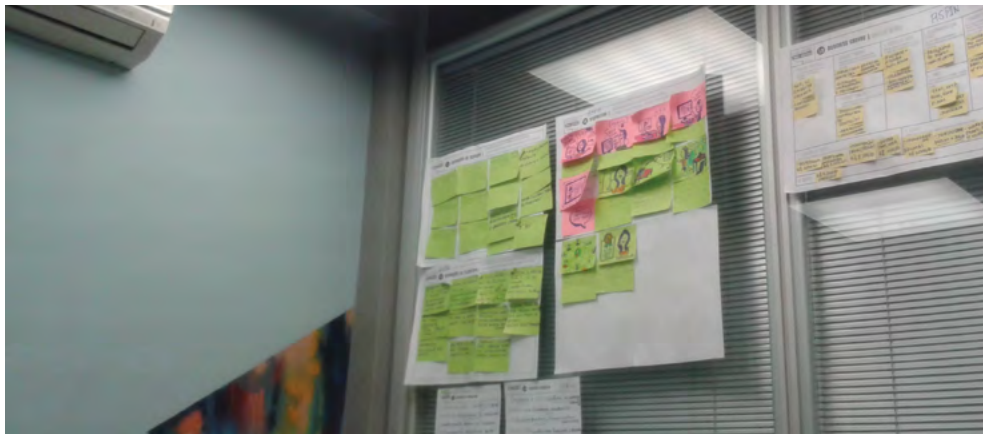


Figura 17 - Aspin - Espaço Transformando Meu Serviço

Entre a primeira tutoria e a seguinte, a Aspin apresentou a proposta de novo serviço (ONDOCS+) aos demais colegas e coletou as opiniões de cada um deles. Além disso, a empresa também pesquisou referências de serviços e plataformas semelhantes à ideia planejada, para, então, construir o primeiro protótipo, de baixa fidelidade.

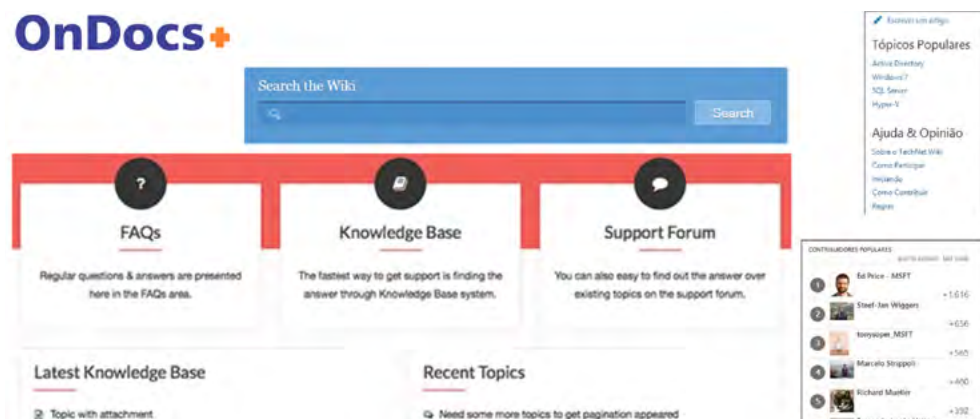


Figura 18 - Aspin - Protótipo de baixa fidelidade.

O primeiro protótipo feito era formado por pranchas digitais para visualização das funcionalidades da plataforma. Os participantes das reuniões que montaram esse primeiro protótipo por meio de sobreposição de imagens dos sites de referências contemplaram as funcionalidades que eles desejavam implantar no ONDOCS+.

Na tutoria seguinte, após os três representantes da equipe Aspin apresentarem o primeiro protótipo, combinou-se, antes de evoluir para outro protótipo, mostrar esse primeiro aos demais colegas para verificar se a plataforma era compreensível e quais as possíveis falhas que poderiam existir. Na tutoria seguinte, eles mostraram as avaliações dos colegas. Algumas das considerações eram pertinentes e foram indicadas para a construção do próximo protótipo.

Para o próximo protótipo que seria apresentado no encontro seguinte, combinou-se de fazê-lo funcional, utilizando algum tipo de plataforma gratuita que os próprios membros da Aspin conheciam. A equipe também ficou responsável por já pesquisar como faria para implementar o ONDOCS+, considerando a realocação de algum funcionário para ficar responsável por sua manutenção e possível aquisição de determinados *softwares* e *plugins*.

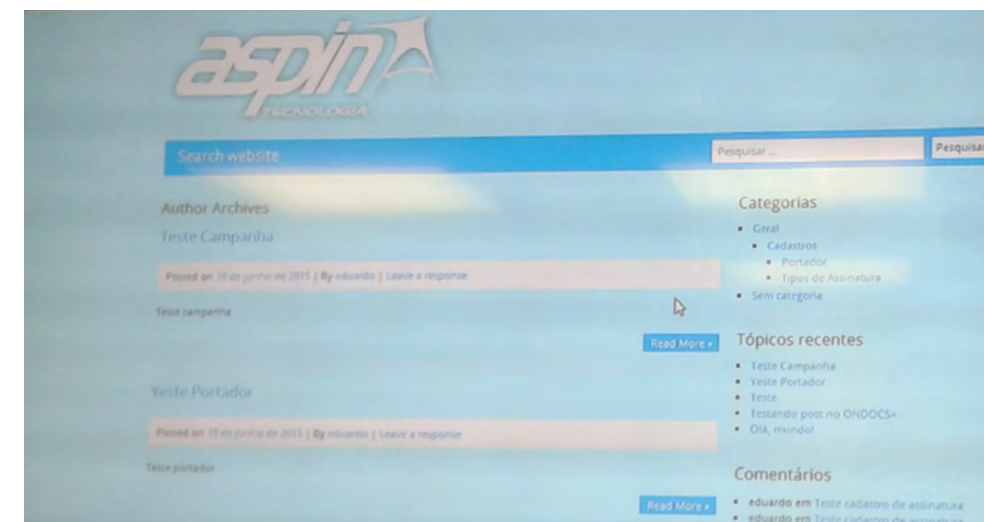


Figura 19 - Aspin - Protótipo de média fidelidade.

Na tutoria seguinte, a quarta, os três membros da equipe Aspin apresentaram ao tutor o protótipo de média fidelidade, que já possuía algumas das funcionalidades planejadas. Verificou-se, na reunião, como era a interface e quais mudanças poderiam ser feitas para evoluir para o próximo protótipo. A equipe

ficou de fazer os ajustes e também de testar a plataforma com alguns clientes, a fim de já verificar sua funcionalidade. Como o funcionário desenvolvedor de softwares teria que realizar uma visita a um dos principais clientes da Aspin, combinou-se fazer o teste presencialmente para observação das reações do cliente no momento de utilização.

Antes do teste com o cliente, os funcionários já reformularam o protótipo e desenvolveram o protótipo de alta fidelidade, contendo as funcionalidades planejadas e basicamente pronta para utilização.

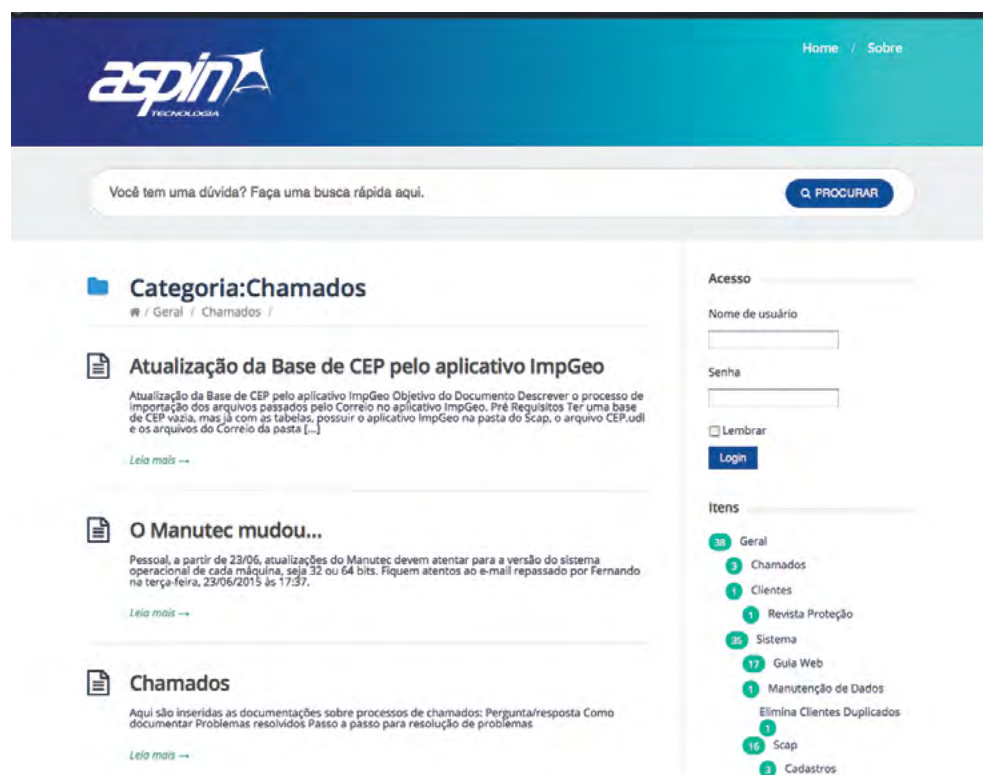


Figura 20 - Aspin - Protótipo de alta fidelidade.

Na quinta tutoria, a equipe Aspin apresentou ao tutor o protótipo de alta fidelidade e explicou quais foram as considerações do cliente sobre a plataforma e também dos colegas da Aspin que começaram já a utilizar a plataforma. Os resultados haviam sido bastante positivos, porém precisavam de alguns ajustes e posterior inserção do “plugin de gameificação”, conforme estava previsto desde o início do projeto.

Após o fechamento do projeto, na sexta tutoria o tutor realizou junto aos representantes da Aspin um exercício para verificar como foi o processo de desenvolvimento do novo serviço. Para isso, utilizou-se um instrumento de *design* de serviços, o “Mapa de Atores”. Foram construídos dois mapas: um que mostrava quem eram as pessoas que participavam do desenvolvimento de um novo serviço na Aspin e outro que mostrava quem foram os atores que participaram do desenvolvimento do ONDOCS+.

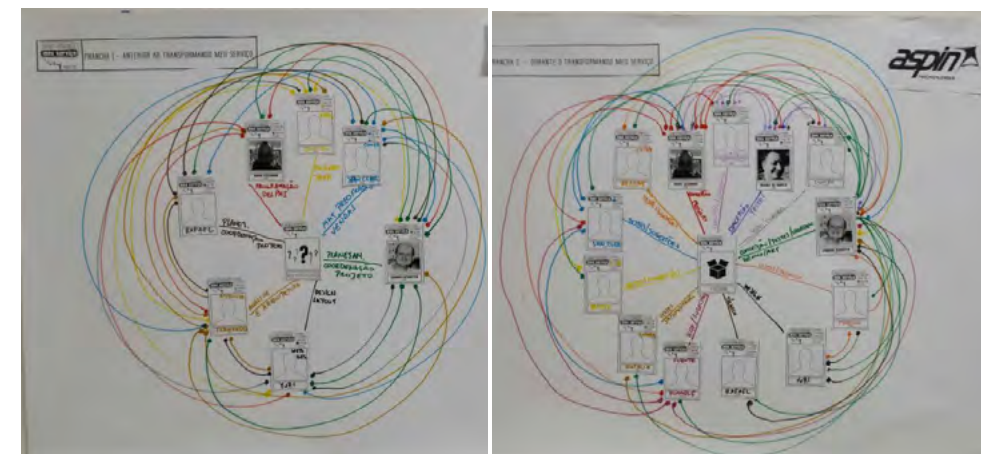


Figura 21 - Aspin - Mapa de atores antes e depois.

Resultados

Como resultados finais, os três representantes indicaram que o processo de desenvolvimento de um novo serviço por meio do *design* de serviço, utilizando a construção de protótipos, possibilitou o aumento do nível de participação da equipe e de funcionários, que antes não eram contemplados no processo. Verificou-se também que os protótipos proporcionaram momentos de testes e ajustes no decorrer de todo o processo, de forma que se possibilitou a agilização da visualização e, por conseguinte, as decisões conceituadas sobre o novo serviço.

A construção de protótipos também foi compreendida pelos três membros da Aspin como uma forma de dar valor às opiniões dos colegas, além de valorizar cada pessoa que contribuía, pois ela conseguia perceber seu papel dentro do processo. Em relação ao tutor, os membros da Aspin identificaram-no como um ator motivador e um dos coordenadores do processo de construção do novo serviço.

Empresa 3 - Endeeper

Por Marcia Diehl

ENDEEPER®

Perfil da empresa²

“Fundada no Brasil em 2001, a Endeeper é uma reconhecida provedora de *software* e serviços para gestão de conhecimento e integração de dados geológicos, oferecendo um sofisticado suporte para captura de informações e compartilhamento robusto de dados por meio de bancos de dados em ambientes corporativos.”

O portfólio da Endeeper apresenta soluções que combinam geologia, ciência da computação e gestão do conhecimento, incluindo *software* para petrografia, sedimentologia, estratigrafia, *software* para caracterização de reservatórios, desenvolvimento de *software*, projetos customizados e treinamentos em geologia, ciência da computação e gestão do conhecimento. Como visto, “a empresa é composta por um experiente grupo de profissionais nas áreas de Geologia, Ciência da Computação e Gestão do Conhecimento”. Tem sua sede no Parque Científico e Tecnológico da UFRGS - CEI - Instituto de Informática, em Porto Alegre/RS.

Sobre o espaço físico *in company*

Durante o período de acompanhamento *in company*, foram realizadas atividades entre a empresa e o tutor e entre a equipe interna e seus atores, tais como clientes, fornecedores, tutores e técnicos. Inicialmente os encontros de acompanhamento ocorriam na sala de reuniões que é de uso compartilhado com outras empresas do Parque Científico e Tecnológico da UFRGS - CEI - Instituto de Informática. Mas, no decorrer do processo, a Endeeper alocou permanentemente outra sala além da que já ocupava. Destinada a ser um espaço de criatividade e descanso, foi nessa sala que os gestores da Endeeper colocaram as pranchas utilizadas durante o programa “Transformando meu Serviço”.

2. Fonte: <http://www.endeeper.com>

Processo de Tutoria

O desafio encontrado pela Endeeper durante o programa “Transformando meu Serviço” foi o de desenvolver uma nova interface para a entrada dos dados resultantes da análise de material coletado em campo. Essa questão, que já vinha sendo discutida e questionada dentro da empresa, ocorria de maneira ocasional. A partir do programa, houve um redirecionamento das atenções para tal desafio.

Na figura abaixo, é possível observar a dinâmica do processo. Cabe ressaltar que as etapas dos momentos 02, 03 e 04 repetiram-se, nessa sequência, por sete vezes antes da etapa “Reunião Final de Avaliação”.



Figura 22 - Endeeper - Dinâmica processual das reuniões *in company*.

Ao iniciar o processo *in company*, a Endeeper apresentou o que já havia levantado de informações a respeito do desafio: atas de reuniões já realizadas entre a equipe, protótipo inicial apresentado a um cliente, considerações feitas pelo cliente a respeito do protótipo. A sequência de atividades previa o detalhamento do protótipo, além do envolvimento do cliente e de outras pessoas da equipe Endeeper. Ao aprofundarem as questões a respeito do protótipo, surgiram muitas dúvidas que dependiam de posicionamento ou de respostas de pessoas externas à empresa. Nesse momento, a Endeeper compreendeu que a continuidade das atividades ficava ameaçada caso houvesse dificuldade em contatar/reunir tais pessoas.

Assim, em função da dificuldade de envolver no processo outras pessoas da equipe e o cliente, os gestores da Endeeper optaram por refazer o processo desde o início em busca de outro desafio. Cabe ressaltar que esse foi um mo-

mento muito importante, pois ficou claro o quanto a Endeeper apropriou-se do processo proposto, uma vez que a empresa sentiu-se com autonomia para, por conta própria, reiniciar o processo. Como pode ser percebido nas palavras de um dos gestores:

“A Endeep está discutindo, neste momento, a criação de uma parceria com duas empresas sediadas no Rio de Janeiro. Os serviços das três empresas são complementares, e a avaliação preliminar é que, se forem oferecidos de maneira integrada, há maior criação de valor e potencial de negócios. Nessas discussões, surgiu a ideia de criar uma espécie de showroom no Rio de Janeiro, apresentando os serviços das três empresas, de forma integrada. É uma ideia que necessita de análise, prototipação e testagem. Por isso, entendemos ser adequada para a metodologia proposta pela UNISINOS.”

Com a equipe interna, a Endeeper refez as atividades que haviam sido realizadas durante o programa e, a partir desse momento, as reuniões realizadas entre o tutor e os gestores da Endeeper foram direcionadas à prototipação da nova proposta.

De acordo com os gestores da Endeeper, o processo como um todo foi “interessante no sentido de poder ‘ver’ o serviço. Foi bom porque colocou ordem num processo que era feito anteriormente sem ordem”. Ou seja, a realização do programa “Transformando meu Serviço” trouxe-lhes organização para os processos criativos.



Figura 23 - Endeeper - Fluxo do novo serviço.

Empresa 4 - Sultech

Por Marcia Diehl



Perfil da empresa³

“A Sultech surgiu em junho de 2000, como resultado da fusão entre duas empresas do setor de tecnologia, a TCS Projetos Eletrônicos, desenvolvedora de sistemas de automação e medidores de umidade portáteis, com a LAYART Sistemas Eletrônicos, referência de qualidade na automação de sistemas de energia e automotivos. Atualmente, desenvolve produtos de sucesso, tais como a linha ST de Controladores de Fator de Potência, Temperatura e Umidade, Medidores de Umidade e Registradores de Medidas Elétricas.”

“A criação de projetos especiais para necessidades únicas da indústria nacional proporcionou à Sultech um *know-how* que conquista clientes em todo o Brasil, América Latina e Europa. Tendo foco nas necessidades de cada cliente, a Sultech moderniza e amplia constantemente sua linha de produtos, investe em pesquisa tecnológica e na formação de seus profissionais, além de qualificar o pós-venda.”

Além disso, é uma empresa que realiza vários projetos com entidades governamentais que oferecem treinamentos, tutorias e eventos relacionados às áreas administrativa, técnica e financeira. Sendo assim, possui uma estrutura mais organizada, com processos de trabalho mapeados, e realiza atividades na área de gestão de recursos humanos, que objetivam qualificar as relações entre a equipe interna.

Motivação para participar

Por sua ligação com o SEBRAE por meio do Projeto ALI - Agente Local de Inovação, os gestores foram convidados a participar do programa “Transformando meu Serviço”, que seria realizado em três etapas: uma maratona

3. Fonte: <http://www.sultech.com.br>

de atividades durante três dias seguidos (sexta, sábado e domingo), um ciclo de reuniões realizadas *in company* e uma reunião final de avaliação. Ao aceitarem participar, dispuseram-se a ir até a Escola da Indústria Criativa da UNISINOS para, segundo as palavras de um dos gestores, “ver o que era isso que eles [o SEBRAE] estavam oferecendo”.

Ao final dos três dias do programa “Transformando meu Serviço”, os gestores da Sultech definiram um novo serviço a ser oferecido pela empresa. Um deles afirma: “[...] tivemos essa ideia. Isso surgiu lá, nós não fomos com nenhuma ideia ou problema a resolver”. O serviço proposto chama-se “Cliente Independente”. Por meio desse serviço, é oferecido acesso a uma base de conhecimentos tanto sobre os produtos quanto sobre instalações e manutenções dos produtos. O acesso a essa base é fornecido aos clientes, aos técnicos de manutenção e aos técnicos de campo.

A proposta desse novo serviço é criar uma base de conhecimento compartilhada e estimular as relações entre a empresa, os clientes e os técnicos de campo, fortalecendo, assim, as relações de pós-venda. A Sultech busca fortalecer a estratégia do planejamento de seus serviços, pois, atualmente, sua base de clientes mantém um crescimento compulsório, apenas por indicações de atuais clientes e de técnicos de campo (instaladores).

A ideia do novo serviço gerada na maratona foi aprofundada, questionada e discutida a partir de protótipos construídos durante o período de acompanhamento *in company*. Dessa forma, chegou-se ao final do trabalho com um piloto do serviço inovador.

Processo de Tutoria

Durante o período de acompanhamento *in company*, foram realizadas atividades entre a empresa, o tutor e a equipe interna e entre a equipe interna e os atores, tais como clientes, fornecedores, tutores e técnicos. Para tanto, a Sultech reservou um espaço onde todo o material criado durante o programa “Transformando meu Serviço” estivesse disponível à equipe interna e aos atores externos, de maneira a serem visualizados nas reuniões na empresa.

O processo de acompanhamento foi bastante dinâmico. A cada reunião entre o tutor e os gestores eram apresentadas as ferramentas a serem utilizadas para detalhar o protótipo. De acordo com o método de trabalho estabelecido pelo grupo UNISINOS/SEBRAE, as ferramentas seriam definidas individualmente a partir do andamento do processo na empresa para chegar

a um modelo ajustado ao perfil de cada uma. Muito embora o tutor fosse para a reunião de acompanhamento com uma proposta de trabalho, era possível que, ao discutir com os gestores sobre o trabalho realizado, fosse necessário trocar ou modificar a ferramenta que seria apresentada. Na figura abaixo, é possível observar a dinâmica do processo. Cabe ressaltar que as etapas dos tempos 02, 03 e 04 repetiram-se, nessa sequência, por sete vezes antes que ocorresse a etapa “Reunião Final de Avaliação”.



Figura 24 - Sultech - Dinâmica processual das reuniões *in company*.

Sendo assim, era possível que entre a última e a reunião seguinte do tutor com a empresa houvesse modificações no estágio em que se encontrava a empresa. Por esse motivo, era necessário que o tutor estivesse preparado para realizar alterações de ferramentas ou nas ferramentas que seriam apresentadas à empresa. Mais uma vez, fica visível o quanto a personalização das atividades é importante, pois cada empresa possui uma cultura e uma dinâmica de trabalho.

Durante as reuniões internas, os gestores da Sultech, juntamente com sua equipe, discutiam e aprofundavam o nível de detalhamento do protótipo, utilizando ferramentas de prototipagem que permitissem um entendimento cada vez maior do serviço que estava sendo criado. Além das ferramentas de prototipagem, foi utilizado um “Diário de Bordo”, onde os gestores registravam o que acontecia nas reuniões internas para depois discutir com o tutor.

De acordo com os gestores, a maior parte dos problemas ocorre durante o processo de instalação dos equipamentos, pois os técnicos de campo não leem o manual previamente. Por esse motivo, utilizou-se a ferramenta “Storyboard” para visualizar o processo de instalação dos equipamentos. Durante dois

encontros, trabalhou-se com o “Storyboard”.

Depois, trabalhou-se com cenários de uso com o objetivo de detalhar a etapa na qual o técnico de campo necessitaria de informações para instalar o equipamento. Tais cenários estavam diretamente ligados aos diferentes perfis dos técnicos de campo. Ou seja, para cada perfil de técnico de campo, foi criado um cenário de uso. Optou-se por essa abordagem porque, para a Sultech, era importante oferecer acesso à base de conhecimentos da maneira na qual o técnico se sentisse mais familiarizado e no momento em que ele necessitasse. Para apoiar o processo, optou-se por realizar uma pesquisa com os técnicos de campo para saber que tipos de mídias eles têm, utilizam ou utilizariam durante a etapa de instalação: manual impresso, telefone, *smartphone*, *tablet* ou computador.

A partir da pesquisa e dos cenários de uso, a Sultech entendeu que a melhor maneira de disponibilizar informações seria por meio de pequenos vídeos que apresentassem como realizar determinada tarefa da etapa de instalação dos equipamentos. Sendo assim, utilizou-se a abordagem do “Role Play”.

Para tanto, foram criados os vídeos que seriam utilizados no “Role Play” e que tinham como objetivo demonstrar como resolver algum dos problemas mais recorrentes que chegam até a equipe do laboratório. Posteriormente, os vídeos foram disponibilizados no site da Sultech, por meio do canal que a empresa tem no YouTube. Depois de realizar o “Role Play”, quando um técnico simulou estar em campo e acessou os vídeos para esclarecer suas dúvidas, a empresa entendeu que o serviço proposto estava a contento. O passo seguinte - da implantação - seria realizar uma reorganização no site da Sultech para tornar simples e rápido o acesso à base de conhecimentos em vídeos.



Figura 25 - Sultech- Página de acesso aos vídeos da SulTech.

Empresa 5 - Globo Engenharia

Por Chiara Del Gaudio



Perfil da empresa

A Globo Engenharia Ltda., empresa porto-alegrense fundada em 2007, trabalha no desenvolvimento de projetos de inovação no âmbito tecnológico. Múltiplos dos seus projetos inovadores têm sido apoiados por SEBRAE, FAPERGS e Tecnova. No específico, a empresa ocupa-se de projetos, da concepção à execução, e procura estimular o amplo desenvolvimento tecnológico de seus clientes e parceiros. Presta seus serviços tanto para clientes profissionais autônomos quanto para empresas de médio porte. Atualmente, sua equipe é formada por cerca de dez profissionais, contando com dois sócios empreendedores. Entre o começo do programa “Transformando meu Serviço” e o seu término, a empresa redefiniu sua estrutura interna, modificou seu serviço e suas práticas, além de apresentar maior entendimento da própria atuação e natureza. Essas alterações levaram a empresa a mudar também seu nome e seu logotipo, tornando-se a DUO Engenharia Criativa.

Processo de Tutoria

O processo de tutoria consistiu em sete encontros ao longo dos meses de maio a agosto de 2015. Participaram desses encontros, em termos gerais, uma tutora do programa “Transformando meu Serviço”, os dois sócios da empresa e dois membros da equipe. Os encontros quinzenais foram sediados na empresa e trataram do desenvolvimento das atividades propostas para a construção de um projeto voltado a inovar o serviço da empresa.

Na segunda fase, os representantes da empresa e a tutora aprimoraram os detalhes da proposta para que pudesse ser implementada e somada às demais atividades em andamento. É importante considerar que o processo pensado para esse projeto não era rígido, pois permitia a possibilidade de adaptação e

customização, dependendo de cada caso específico, a partir de uma abordagem básica compartilhada. No caso da Globo Engenharia, o processo de identificação e exploração do problema continuou ao longo dos primeiros encontros da fase de tutoria. Portanto, seu processo apresenta alguns diferenciais com relação ao das outras empresas. Houve múltiplas motivações, entre as quais a fase de definição de uma nova estrutura interna e da imagem da empresa e a tipologia do problema a ser enfrentado.

Nos primeiros dois encontros, a tutora propôs a retomada das atividades de definição do problema, iniciadas no programa, mas agora com maior tempo de reflexão a respeito das necessidades da empresa. Para fazer isso, a tutora propôs novamente a atividade de representação do contexto da empresa, de identificação do incidente crítico e de definição do problema. Ao longo do segundo encontro, definiu-se a “Persona Cliente” (para este tipo de problema e para elaboração das primeiras ideias para o *concept*).

Com relação ao problema, esse era decorrente da forma de abordagem e interação com o cliente ao longo dos primeiros contatos e das dificuldades da empresa em transmitir o valor do serviço oferecido. Em geral, a empresa costumava ter problemas em convencer o cliente a contratá-la para desenvolver serviços de inovação nas fases iniciais. Mas, de acordo com a empresa, uma vez experimentado o serviço oferecido, os clientes costumavam fidelizar-se.

Assim, ao longo dos cinco encontros, foi redefinido o sistema de abordagem e relacionamento inicial da empresa com os clientes e sua forma de apresentar-se ao mercado.

Por estar retomando o processo já desenvolvido de modo geral no programa, nos encontros 3, 4 e 5 focaram-se as seguintes atividades: definição do “Mapa da Jornada” e realização do “Blueprint”. Diferentemente do programa, a essas atividades foi dedicado um tempo maior para que elas fossem detalhadas em profundidade e discutidas com os outros membros da empresa. Nesse sentido, tentou-se alinhar um processo constante de troca e discussão interna sobre as atividades e ideias desenvolvidas além do momento da tutoria.

Por conta desses procedimentos, a solução dos problemas foi a definição de uma estratégia de abordagem e interação com o cliente capaz de promover tanto uma maior aproximação quanto a transmissão do valor do serviço oferecido, além de comunicar as múltiplas e diferentes competências presentes na empresa. Para tanto, todos os momentos entre o primeiro contato com o cliente e a assinatura do contrato foram repensados, diferentes

atividades foram detalhadas e vários dispositivos de suporte foram gerados. Entre eles, a ideia de levar o cliente para o espaço físico da Globo Engenharia, em vez de os sócios irem ao cliente. Propôs-se prototipar essa possibilidade, embora de forma menos formalizada que com as outras empresas. De fato, a Globo Engenharia testou essa possibilidade com um cliente, aportando também melhorias ao espaço (pensadas e concordadas ao longo dos encontros). Isso permitia, por exemplo, mostrar o dia a dia da empresa, os profissionais presentes, as máquinas usadas e os projetos já desenvolvidos. Após o teste e a comprovação do valor da ideia, ela foi melhorada nos encontros das sucessivas tutorias.

Os últimos dois encontros foram dedicados à melhoria da estratégia e dos dispositivos de suporte. Ao mesmo tempo, a empresa sentiu a exigência de discutir com a tutora a decisão de repensar o nome e o logotipo da empresa.



Figura 26 - Globo engenharia- Painel com fluxo do novo serviço.



Figura 27 - Globo engenharia- Reunião final.

Finalmente, decidiu-se que o desenvolvimento detalhado de algumas partes da nova estratégia seria feito posteriormente pela empresa, pois tanto a fase de redefinição quanto a complexidade de algumas tarefas requeriam maior tempo de realização. Refletindo sobre o processo como um todo, esse caso mostrou que o processo e as ferramentas propostas podem ser adaptados de acordo com as necessidades de cada empresa, levando-se em consideração seu crescimento, sua evolução e sua aprendizagem. A empresa declarou que várias das atividades desenvolvidas foram incorporadas aos seus procedimentos habituais, pois foram capazes de estimular e permitir uma constante troca de ideias e comunicação entre os diferentes membros da equipe.

